

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**INSTITUTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Mariane Cazassa Santos**

**O endomarketing como ferramenta para promover a motivação e a satisfação no trabalho:** estudo de caso em uma empresa provedora de internet de Governador Valadares

Governador Valadares  
2021

**Mariane Cazassa Santos**

**O endomarketing como ferramenta para promover a motivação e a satisfação no trabalho:** estudo de caso em uma empresa provedora de internet de Governador Valadares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Juliana Goulart Soares do Nascimento

Governador Valadares  
2021

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Santos, Mariane Cazassa.

O endomarketing como ferramenta para promover a motivação e a satisfação no trabalho : estudo de caso em uma empresa provedora de internet de Governador Valadares / Mariane Cazassa Santos. -- 2021.

140 p.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Juliana Goulart Soares do Nascimento  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICESA, 2021.

1. Endomarketing. 2. Motivação. 3. Satisfação. I. Nascimento, Prof. Dr<sup>a</sup>. Juliana Goulart Soares do , orient. II. Título.

**O endomarketing como ferramenta para promover a motivação e a satisfação no trabalho:** estudo de caso em uma empresa provedora de internet de Governador Valadares

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 31 de agosto de 2021

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Juliana Goulart Soares do Nascimento - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora – campus GV

Prof. Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos

Universidade Federal de Juiz de Fora – campus GV

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Nathalia Carvalho Moreira

Universidade Federal de Juiz de Fora – campus GV

Dedico este trabalho à toda minha família, em especial a meus pais, meu marido e minha irmã que estiveram ao meu lado incondicionalmente, auxiliando nessa realização.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus que me guia e ilumina a minha caminhada diariamente, sem Ele nada disso seria possível.

Agradeço também a minha mãe que foi minha maior incentivadora, me apoiando em todos meus planos juntamente com meu pai, que mesmo não estando mais aqui para ver a realização deste sonho que sonhamos juntos, sei que está me aplaudindo lá do céu.

Ao meu marido, que durante todo esse processo foi meu porto seguro, meu grande incentivador e parceiro em todas as minhas decisões.

A minha irmã por todo o apoio, pelas palavras de motivação e por sempre me ajudar e segurar minha mão nos piores momentos.

Ao meu sobrinho, que foi minha alegria nos momentos mais difíceis.

As minhas avós, que mesmo não estando mais aqui, sempre me incentivaram e me colocaram em suas orações, sei que vocês esperavam por este momento. A meu avô por todas as palavras sábias, e pelo exemplo de fé que é em minha vida.

A todos meus familiares, tios, tias, primos e primas que de alguma forma me incentivaram.

A todos meus amigos que torceram por mim e aguardaram esse momento com ansiedade. Em especial a minha amiga e colega de curso, Fernanda, que foi meu maior apoio, companheira em quase todos os trabalhos, e o empurrão que eu precisava nos momentos de desânimo.

Agradeço também aos bons professores, que se empenharam para passar seus conhecimentos. Especialmente a minha orientadora, Juliana, que foi muito mais que uma professora nesse processo, foi também uma amiga.

Enfim, a todos que me apoiaram de alguma forma e torceram por mim, meu muito obrigada!

“Afeto e conhecimento são duas coisas que se você guardar, você perde”

Mário Sérgio Cortella

## **RESUMO**

O endomarketing tem se mostrado uma importante ferramenta para o meio empresarial, que pode proporcionar além da valorização e bem estar do cliente interno, também o ganho de vantagem frente ao mercado competitivo. A presente pesquisa foi realizada em uma empresa provedora de internet na cidade de Governador Valadares, com o intuito de investigar como o endomarketing influencia no processo motivacional e de satisfação no ambiente organizacional. O estudo executado é de caráter descritivo, onde foi adotado uma abordagem qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso, sendo apoiado em 58 entrevistas semiestruturadas, que foram submetidas a uma análise de conteúdo, onde os resultados foram aqui discutidos. Através dos resultados obtidos, foi constatado que a empresa pesquisada não possui um programa de endomarketing implantado, o que faz atualmente é se utilizar de algumas ações que compõem o endomarketing de forma desconexa, mas que de certa forma contribuem sim para a motivação e a satisfação de seus colaboradores. Foi identificado também algumas adversidades, mas com a implementação do endomarketing de forma concreta é possível solucionar.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Motivação. Satisfação. Comunicação Interna.



## **ABSTRACT**

The internal marketing has proven to be an important tool for the business environment, which can provide in addition to the appreciation and welfare of the internal customer, also the gain of advantage against the competitive market. The present research was carried out in an internet service provider in the city of Governador Valadares, in order to investigate how endomarketing influences the motivational process and satisfaction in the organizational environment. The study is of a descriptive nature, where a qualitative approach was adopted, using the case study method, being supported by 58 semi-structured interviews, which were submitted to a content analysis, where the results were discussed here. Through the results obtained, it was found that the company researched does not have an endomarketing program in place, what it currently does is to use some actions that make up endomarketing in a disconnected way, but that in a certain way do contribute to the motivation and satisfaction of its employees. It was also identified some adversities, but with the implementation of endomarketing in a concrete way it is possible to solve them.

**Keywords:** Internal Marketing. Motivation. Satisfaction. Internal Communication.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1	Caracterização da pesquisa.....	58
Quadro 2	Correspondência entre as perguntas questionário e as categorias – Nível gerencial.....	62
Quadro 3	Correspondência entre as perguntas questionário e as categorias – Nível Operacional.....	64
Quadro 4	Identificação e descrição dos setores.....	68
Quadro 5	Distribuição do tempo de entrevistas.....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ABRINT	Associação Brasileira de Provedores de Internet

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS .....	16
1.1.1 <b>Objetivo geral</b> .....	16
1.1.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	16
1.2 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 ENDOMARKETING: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS .....</b>	<b>18</b>
2.1 OBJETIVOS E FUNDAMENTOS .....	20
2.2 ENDOMARKETING E A COMUNICAÇÃO INTERNA .....	23
2.3 FATORES QUE DETERMINAM O SUCESSO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING .....	26
2.3.1 <b>A valorização da cultura e da intuição</b> .....	26
2.3.2 <b>O endomarketing como um processo educativo</b> .....	27
2.3.3 <b>Instrumentos que encantam o público interno</b> .....	27
2.3.4 <b>Informação como responsabilidade da empresa</b> .....	28
2.3.5 <b>Valorização da verdade</b> .....	28
2.3.6 <b>As mensagens devem ser simples, curtas e claras</b> .....	28
2.3.7 <b>O impacto visual a partir dos instrumentos</b> .....	29
2.4 O PLANEJAMENTO E INSTRUMENTOS DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING .....	29
2.5 BENEFÍCIOS, INCENTIVOS, SOLIDARIEDADE E CULTURA COMO FERRAMENTAS IMPORTANTES DO ENDOMARKETING .....	32

2.5.1 Marketing de benefícios .....	32
2.5.2 Marketing de incentivos .....	34
2.5.3 Marketing social e comunitário .....	35
2.5.4 Marketing cultural .....	35
<b>3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....</b>	<b>37</b>
3.1 CONCEITOS E FATORES MOTIVACIONAIS .....	37
3.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	39
3.2.1 Teoria de Maslow.....	40
3.2.2 Teoria de Herzberg.....	40
3.2.3 Teoria de McClelland.....	41
3.2.4 Teoria de Vroom.....	41
3.2.5 Teoria de Adams.....	41
<b>4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....</b>	<b>42</b>
4.1 CONCEITOS.....	43
4.2 SATISFAÇÃO <i>VERSUS</i> MOTIVAÇÃO .....	44
4.3 EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DA INSATISFAÇÃO.....	46
<b>5 A RELAÇÃO ENTRE O ENDOMARKETING A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....</b>	<b>48</b>
<b>6 IMPACTOS DA PANDEMIA PARA AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>51</b>
<b>7 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO: A EXPANSÃO DO MERCADO DE PROVEDORES DE INTERNET E A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING</b>	

<b>PARA A MANUTENÇÃO DOS SERVIÇOS DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA .....</b>	<b>54</b>
<b>8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>57</b>
8.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	57
8.2 O UNIVERSO, AS UNIDADES DE ANÁLISE E A SELEÇÃO DOS INDIVÍDUOS DA PESQUISA.....	59
8.2 COLETA DE DADOS .....	60
8.3 TRATAMENTO DOS DADOS .....	66
8.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS.....	67
<b>9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>71</b>
9.1 ANÁLISE PARA CARGOS DE OPERACIONAIS.....	71
9.1.1 <b>Comunicação Interna</b> .....	71
9.1.2 <b>Processo de avaliação e comunicação interna</b> .....	79
9.1.3 <b>Comunicação interna e a valorização dos funcionários</b> .....	81
9.1.4 <b>Valorização dos funcionários</b> .....	82
9.1.5 <b>Marketing de benefícios</b> .....	87
9.1.6 <b>Marketing de incentivo</b> .....	90
9.1.7 <b>Motivação</b> .....	93
9.1.8 <b>Motivação e satisfação</b> .....	94
9.1.9 <b>Motivação, Satisfação e Bem-estar no trabalho</b> .....	95
9.1.10 <b>Motivação e bem-estar no trabalho</b> .....	98

9.1.11 Bem-estar no trabalho.....	100
9.1.12 Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais.....	102
9.2 ANÁLISE DOS DADOS DOS CARGOS GERENCIAIS .....	105
9.2.1 Comunicação interna .....	105
9.2.2 Processo de avaliação e comunicação interna .....	109
9.2.3 Comunicação interna e a valorização dos funcionários .....	109
9.2.4 Valorização dos funcionários.....	111
9.2.5 Marketing de incentivo e a Valorização dos funcionários .....	112
9.2.6 Bem-estar no trabalho, marketing de benefícios e a Valorização dos funcionários.....	113
9.2.7 Marketing de benefícios .....	115
9.2.8 Motivação e Bem-estar no trabalho .....	115
9.2.9 Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais.....	117
9.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS CARGOS GERENCIAIS E OS CARGOS OPERACIONAIS .....	119
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – CARGOS GERENCIAIS ...</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – CARGOS OPERACIONAIS .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado global tem se mostrado cada vez mais competitivo, onde os clientes têm se tornado cada dia mais exigentes. Isso faz com que, as empresas que desejam se manter competitivas frente a esse mercado, busquem por um diferencial frente à concorrência. Além do mais, o ambiente organizacional está exposto a constantes mudanças e com estes inúmeros desafios, sendo assim, é preciso que os gestores compreendam que um ambiente interno bem organizado e estruturado é o ponto chave para que organização consiga passar por qualquer turbulência, podendo ser considerado como o maior diferencial perante a concorrência.

E para que a organização consiga organizar e estruturar o ambiente interno, fazendo com que seus colaboradores se sintam engajados e pertencentes a organização, uma importante ferramenta que pode ser utilizada é o endomarketing. Através de sua utilização, o colaborador passa a ser reconhecido como o patrimônio de maior valor da empresa, onde a gestão se preocupa em sempre estar o mais próximo destes, fazendo com que todos sintam vontade de abraçar os objetivos da organização e caminhar na mesma direção.

Para que a implementação do endomarketing tenha sucesso não é necessária nenhuma ideia mirabolante ou grandiosos investimentos, onde a primeira ferramenta que deve ser implantada é a comunicação interna, que precisa ser clara e eficiente, resultando em um processo motivacional e de valorização do funcionário, tornando um dos maiores diferenciais do mercado competitivo na atualidade.

Segundo Dotto e Silva (2007), através dos métodos adequados e processos estruturados, o endomarketing é capaz de fortalecer as relações internas e melhorar o comprometimento, alcançando uma maior satisfação entre os funcionários, e assim potencializando os resultados da empresa.

Sobre a motivação, pode se dizer que ela é vista como algo importantíssimo para que um programa de endomarketing tenha êxito. E é de grande relevância que a gestão ao se aplicar as técnicas deste, desenvolvam gatilhos para que seus colaboradores se sintam sempre motivados a exercer suas funções. Somente profissionais motivados estarão engajados a buscar o sucesso da organização, sentindo-se realizados por se reconhecerem também como parte disso. Deste modo, é imprescindível que a organização reconheça a importância de se destinar recursos que visem o bem-estar do



cliente interno, pois segundo Tejada (2013), o processo motivacional fundamenta-se em saber o que se deseja alcançar, agindo em prol de buscar o que é almejado. O autor ainda destaca que a motivação é, primeiramente, o esforço empenhado pelo que se deseja.

Diante desse contexto, a presente pesquisa se propôs a identificar se uma empresa do ramo de telecomunicação na cidade de Governador Valadares faz o uso de técnicas de endomarketing visando o diferencial competitivo, e quais as principais contribuições do endomarketing para o processo motivacional e de satisfação dos trabalhadores.

## 1.1 PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

A partir dessas proposições iniciais, determinou-se o problema de pesquisa, e com o foco nos colaboradores e na organização, buscou-se encontrar a resposta para a seguinte questão:

**Como as ações de Endomarketing podem contribuir no processo motivacional e de satisfação do trabalho dentro da organização?**

Para responder essa questão, também foram definidos objetivos que serviram de norte para a leitura e escolha dos autores que compõem o referencial, assim também como para a formulação das perguntas e execução das entrevistas, e por fim, para a análise dos dados adquiridos.

### 1.1.1 Objetivo geral

Diagnosticar como as ações de Endomarketing podem contribuir para o processo motivacional e de satisfação no trabalho dos funcionários em uma empresa provedora de internet da cidade de Governador Valadares.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Explicar como o Endomarketing influencia na motivação e na satisfação no trabalho;
- b) Identificar se há ações de endomarketing já utilizadas pela organização estudada; e
- c) Analisar a relação entre motivação, satisfação e utilização do endomarketing observados pelos funcionários da organização.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Com o grande desenvolvimento do mercado competitivo e a intensificação da globalização, é visível a necessidade de que as empresas busquem cada vez mais gestores capacitados e preocupados com a motivação, a satisfação e o bem-estar pessoal e profissional de seus colaboradores. Atendendo a esse intuito, o endomarketing mostra-se uma importante ferramenta voltada para o cliente interno, ou seja, os colaboradores da empresa, fazendo com o que estes possam ser reconhecidos como principal patrimônio da empresa e de alta importância, para que esta consiga alcançar os objetivos almejados.

A realização desta pesquisa deu-se em razão do destaque que o endomarketing vem recebendo no meio organizacional, científico e acadêmico.

A presente pesquisa está fundamentada no conhecimento científico, na relevância social e na relevância organizacional. No que se refere ao conhecimento científico, este estudo poderá contribuir como referencial para estudos posteriores voltados para o tema que tenham escopos de pesquisa similares a este. Em relação a relevância organizacional, pode contribuir para a aplicação, revisão e aperfeiçoamento das ações do endomarketing na organização pesquisada. E em relação ao ponto de vista social, os resultados apresentados poderão estimular discussões para empresas do mesmo ramo, no município de Governador Valadares, sobre a importância do endomarketing como forma de promover a motivação e a satisfação no trabalho.

## 2 ENDOMARKETING: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Segundo Brum (1998), o endomarketing surgiu, em decorrência da necessidade de motivar as pessoas para os programas de mudanças organizacionais que começaram a ser implantados na década de 50 no mundo inteiro. Desde então, as empresas tiveram tempo para se aprimorarem, chegando nas técnicas existentes hoje.

Apesar dos programas terem iniciado na década de 50, o termo Endomarketing foi criado por Saul Faingaus Bekin entre as décadas de 70 e 90, quando este era gerente de produtos da Johnson&Johnson e enfrentava problemas de comunicação dentro da empresa, onde os funcionários não eram orientados quanto aos objetivos da organização, além de haver pouca ligação entre os setores. Porém o termo só foi registrado por Bekin, no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) no ano de 1996. Buscando solucionar os problemas de comunicação e interação Bekin (2004) chegou à conclusão que para atingir melhores resultados era necessário estimular seu público interno, dando-lhe um motivo para se empenhar. Sendo assim, o autor refere-se ao surgimento do endomarketing assim:

É uma criação pioneira, brasileira, fruto de minha necessidade pessoal e profissional de definir uma nova área de ação e investigação. Mais do que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamental, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Há um contexto crescente de mudanças nas empresas. (BEKIN, 2004, p.6)

Endomarketing é uma palavra de origem grega, no qual *endo* significa ação interior ou movimento interno, sendo assim, o termo refere-se ao marketing voltado para dentro. Bekin (1995, p. 34) define o endomarketing como “ações de marketing orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Para Pillon (2015), o endomarketing pode ser definido como uma espécie de marketing interno, onde as ações de marketing são voltadas para as práticas internas da empresa. A autora ainda acentua que “o endomarketing pode ser definido como o esforço contínuo e sistemático da organização no intuito de educar, treinar e desenvolver seus colaboradores, visando engajá-los na qualidade total e no objetivo comum de satisfazer os clientes” (Pillon. 2015, p. 140).

Cerqueira (1994) define o endomarketing como:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos;
- estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- estabelecimento da administração participativa; e
- a implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 1994, p. 51)

Segundo Kotler (1998, p. 40) o marketing interno, ou endomarketing, é entendido como uma “tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”.

Apesar do conceito de endomarketing está relacionado diretamente ao conceito de marketing interno, alguns autores não os consideram exatamente como sinônimos. Segundo Inkotte (2000), o endomarketing é visto como algo superior às ações de marketing dirigidas ao público interno. No marketing interno, o foco é sempre a busca pelo mercado-alvo, que é atingir de alguma forma o público externo. Na concepção do endomarketing, o cliente interno é entendido como um segmento de mercado, e a empresa tem por objetivo motivar e conquistar seu funcionário. Portanto, o colaborador é o primeiro cliente a ser fidelizado.

É imprescindível que a organização entenda que a imagem da empresa começa do interior, e olhar para dentro torna-se uma postura positiva em meio a busca por competitividade. Brum (1998) afirma que o endomarketing é uma ferramenta que deve ser usada por uma determinada empresa, ou gestão, como forma de promover sua imagem aos seus funcionários e familiares. Ressalta ainda ser uma necessidade imediata das empresas que anseiam crescer e se desenvolver, ou apenas manter-se no mercado. Ainda evidencia que o ser humano deve ser visto como o componente mais importante, seja qual for o processo de modernização organizacional, pois qualquer mudança que seja realizada poderá esbarrar em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, que podem desencadear um estresse dentro da organização, que pode prejudicar o desenvolvimento integral da atividade. Brum ainda reforça o que é necessário fazer para prevenir e combater esse tipo de situação:

É preciso que o marketing se volte para dentro da empresa, para o chão da fábrica, para o terminal de cargas, enfim, para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação. (BRUM, 1998, p. 17)

Para tanto, as organizações devem modificar a forma como veem seus funcionários. Pois como todo cliente, o cliente interno também deve ser conquistado diariamente e mantido com programas de qualidade. Para Bekin (1995) existem três premissas indispensáveis para criar um processo de endomarketing:

- 1- O mercado é orientado para o cliente e clientes só podem ser conquistados e mantidos com excelência no serviço;
- 2- Colaboradores tem expectativas profissionais e pessoais, e são considerados o primeiro público da organização. Sendo assim, devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- 3- A excelência de serviços para clientes e a administração dos recursos humanos significam envolver e comprometer os colaboradores com os objetivos e decisões da empresa.

## 2.1 OBJETIVOS E FUNDAMENTOS

É importante enfatizar que para que um programa de endomarketing tenha sucesso ele deve ser bem fundamentado e alinhado com os objetivos da organização. Para Brum (1998) um programa de endomarketing deve ser abrangente, ou seja, como uma técnica eficiente para tornar comum, entre os colaboradores da empresa seus objetivos, metas e resultados.

Conforme Bekin (2004) o endomarketing apresenta quatro fundamentos:

- Definição: Que significa a utilização do marketing direcionado para o público interno;
- Conceito: Consiste em focar no alinhamento das informações;
- Objetivos: Absorver o sincronismo das informações e valores que são repassados para os funcionários, a fim de fortalecer a relação entre empresa e indivíduo;

- Função: Intensificar a ideia de cliente interno ao colaborador, com a finalidade de gerar e popularizar valores, promovendo harmonia, melhorias e qualidade de entrega.

Desta forma, no primeiro fundamento, Bekin (2004) assegura que as ações orientadas necessitam de um planejamento prévio, onde são definidos objetivos e prioridades, para posteriormente serem colocadas em prática. Sendo assim, essas ações devem possuir perspectiva de marketing, buscando envolver e convencer as pessoas de que o objetivo da ação coincide com a cultura e os objetivos da organização.

O segundo fundamento do endomarketing refere-se à comunicação. É de extrema importância que a empresa passe a informação de forma clara e alinhada com todos os setores, fazendo com que desde o topo até a base da pirâmide organizacional receba a mesma informação sem distorções. Segundo Brum (2003), quanto melhor for o nível de informação que o funcionário receber da empresa e quanto mais se sentir integrado com a organização, mais irá buscar pelo seu crescimento pessoal e profissional. A autora ainda ressalta que a informação é fruto da comunicação interna, e deve ser entendida como a melhor estratégia de aproximação entre empresa e funcionário. Sendo assim, a comunicação eficiente é entendida como diferencial estratégico que deveria ser adotado por toda empresa que deseja ganhar notoriedade.

No terceiro fundamento, Bekin (2004) faz uma comparação entre marketing e endomarketing. Afirma que a função do marketing é criar um relacionamento com o público externo, em contrapartida o endomarketing tem por finalidade estabelecer uma relação de troca e lealdade entre a empresa e o público interno, partindo do ponto que os colaboradores devem conhecer os objetivos da organização.

No quarto e último fundamento do endomarketing, Bekin (2004) assegura que este limita-se em explicar que em qualquer que seja o processo interno de uma organização sempre existirá a figura do cliente, que é representado pelos outros departamentos da empresa. Sendo assim, a empresa que tem consciência que seus funcionários devam ser tratados com zelo e eficiência, considerados como clientes internos, conseguirá alcançar melhorias na qualidade dos seus produtos e serviços prestados, atingindo assim a fidelização e satisfação de seus clientes externos.

Diante desses fundamentos, Bekin (2004) acrescenta que é possível constatar três fases: a satisfação do funcionário, a informação voltada diretamente à satisfação do cliente e a

execução de estratégias como gestão de mudanças. O autor ainda expõe dez tópicos de questionamentos fundamentais para criar um ambiente organizacional onde o primeiro cliente é funcionário:

- A direção da empresa tem se dedicado no trabalho direcionado aos clientes e à valorização dos funcionários;
- A gestão está envolvida com essa visão e dispõe de competência para liderar, repassando aos funcionários responsabilidade, desejo de cooperação e capacidade de iniciativa;
- O conhecimento é distribuído por toda empresa de forma igualitária, buscando tanto integrar todos os setores quanto incentivar a capacidade individual;
- Os colaboradores conhecem os objetivos organizacionais que são dirigidos ao cliente e também suas responsabilidades quanto a isso;
- Os colaboradores conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e comprometidos com o trabalho em equipe, que dá abertura para a iniciativa individual;
- Os treinamentos são realizados de forma constante, tantos em aspecto técnico, como também reforçando valores e atitudes;
- Os processos de avaliação são realizados de forma clara e objetiva, sendo repassados de forma coerente aos funcionários;
- O processo de informação e comunicação é contínuo, permitindo a todos o acesso à informação e a qualificação de todos;
- O processo de comunicação é uma via de “mão dupla”, que permite aos funcionários revelar suas necessidades e expectativas; e
- A empresa atende às expectativas e as necessidades dos funcionários, baseado nos padrões e nos objetivos organizacionais, gerando um espaço de confiança mútua e competência.

Quanto aos objetivos do endomarketing, Bekin (1995, p. 35) define como objetivo do endomarketing “fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa”.

Para Cerqueira (1994) o objetivo do endomarketing é buscar pela melhoria na comunicação e no relacionamento, estabelecendo um suporte motivacional para um melhor envolvimento entre as relações pessoais e com o sistema.

Segundo Brum (1998) é fazer com que todos os funcionários tenham visão singular sobre o negócio da organização em todos os aspectos.

Sendo assim, é possível dizer que o objetivo do endomarketing é introduzir meios para atingir a busca pela motivação dos empregados, visando desempenhar um trabalho com excelência, administrando os recursos imprescindíveis para que assim se possa chegar na satisfação do cliente externo. É mais do que desenvolver isoladamente estratégias de comunicação com o público interno. Pois, quando o colaborador passa a se sentir como parte da organização, se sentindo confiante e motivado, passa a agir de forma favorável gerando qualidade na entrega de produtos e serviços

## 2.2 ENDOMARKETING E A COMUNICAÇÃO INTERNA

Desde a década de 90 é perceptível que a relação entre empresa e empregados vem evoluindo, Brum (1998) atribui essa melhoria a abertura de mercados, a evolução da informação, e, especialmente, ao desenvolvimento tecnológico, que fizeram com que ambos parassem de gastar suas energias em conflitos e passassem a se concentrar em disputas internas e na luta pela sobrevivência, onde empregados disputam entre si postos de trabalho e as empresas protagonizam disputas cada vez mais acirradas por uma fatia maior de mercado. E nesse estreitamento de relação, a Comunicação Interna é algo que merece destaque, tanto que um dos fatores que influenciam a motivação está relacionado diretamente com a Comunicação Interna, que é a informação. Para Brum (2003, p. 28) “a informação é o produto da Comunicação Interna e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/empregado”.

Brum (2003) evidencia que quando existe a capacidade de troca de informação eficiente, não é só empregados e empregadores que são beneficiados, mas também o cliente externo.

Para Remondes (2011), a Comunicação Interna passou por algumas modificações com o decorrer do século. Anteriormente, a comunicação era basicamente realizada em um só sentido: da gestão para os colaboradores. Atualmente, a comunicação já pode ser vista como uma via de mão dupla, tanto da gestão para colaboradores, quanto de



colaboradores para a gestão. Tem ficado cada vez mais evidente a busca de informação por parte dos funcionários, que são os que se encontram mais próximos dos clientes. Sendo assim, são estes que tem a oportunidade de ouvir a opinião do público sobre o que pensam e esperam da empresa, para assim poder transmitir essa informação para a administração.

Essa troca de informação é muito importante para o sucesso da organização, para que sejam tomadas decisões de forma a atender os anseios do cliente externo. Mas, para que a informação seja usada como forma de atingir a motivação do funcionário, a Comunicação Interna tem que ir além. Brum (2003) ressalta que a partir do momento que a organização passa a democratizar a informação internamente, possibilitando que seu público interno acesse informações sobre a gestão, processos, mercados, desafios, dentre outros itens, ele passa a se sentir parte do processo como um todo, alcançando maior nível de motivação simplesmente pelo fato de os colocar numa posição de importância.

Torquato (2015) afirma que quando as informações são bilaterais normalmente promovem uma conformidade entre os pontos de vista dos subordinados e dos superiores, e simultaneamente, constroem um ambiente de relações humanas e entendimento recíproco.

Para Brum (2003) a informação é uma responsabilidade da empresa. Onde o endomarketing tem que ser um processo vertical, que acontece tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima. Toda informação advém de uma decisão. E decisões devem ser tomadas pela diretoria da organização. Logo, a responsabilidade pela informação é sempre da direção e deve ser produzida no topo da pirâmide organizacional, e enviada para as chefias intermediárias e para a base da pirâmide. Qualquer canal ou instrumento de Comunicação Interna não deve e não pode originar de um grupo específico. O grupo poderá praticá-lo, porém a decisão deve partir de cima.

Brum (1998) acentua que quando as decisões demoram muito para serem transformadas em informação ocorre a chamada entropia da informação, um dos fatores que mais levam a desmotivação dentro da empresa.

A entropia da informação ocorre devido a boatos, a famosa “rádio peão”, traduzida como rede de rumores para a literatura de gestão de pessoas. Brum (2003, p. 31) aponta que a “informação que é transmitida de boca em boca, por um certo número de

indivíduos, sofre alterações cumulativas, ao longo do caminho, até tornar-se algo inteiramente distinto do que era na sua origem”. Por isso é tão importante a empresa oficializar as informações com o máximo de agilidade possível. Oficializar significa publicar e assinar, divulgar a informação por um meio de um instrumento oficial de comunicação interna.

É fundamental que os funcionários sejam os primeiros a receber as informações sobre tudo que a empresa está desenvolvendo. É importante que eles conheçam em primeira mão os produtos ou serviços que estão sendo lançados, pois torna-se desmotivante conhecê-los pelos meios de divulgação para o público externo. Mais do que informação, o cliente interno deve experimentar o produto. Brum (2003) destaca que é relevante que os funcionários desenvolvam impacto sensorial, pois isso faz com que a pessoa acredite naquilo que vai produzir, vender ou meramente manipular.

A organização precisa dispor aos seus funcionários meios de informação. Esses meios devem possuir informações consistentes e relevantes. Brum (2003) realça que é preciso colocar à disposição do público interno o máximo de informações sobre a empresa e todas suas características, pois é preciso envolver os empregados com os conceitos e objetivos da empresa, além do mais, ninguém se envolve totalmente com aquilo que não tem conhecimento.

O sucesso de um programa de endomarketing está relacionado diretamente com o nível de comunicação, pois é necessário que todos os níveis hierárquicos estejam sintonizados com os objetivos da organização. Depende também do grau de comprometimento das pessoas com os programas. Segundo Brum (1998) é muito comum que o grau de comprometimento do topo da pirâmide organizacional (alta direção e gerência) seja muito maior do que o da base da pirâmide (supervisores e outros funcionários), isso acontece pelo motivo da base não ter à sua disposição todas as informações necessárias para seu total engajamento. Acrescenta ainda que: “As reações constatadas na base da pirâmide são, muitas vezes, resultado da inexistência de um processo de comunicação interna adequado, que se utilize de instrumentos sistêmicos e integrados, de forma a tornar as pessoas motivadas a trabalharem pelo mesmo fim”. (BRUM, 1998, p. 16)

Quando a Comunicação Interna é realizada de forma eficiente, e os colaboradores possuem todas as informações disponíveis para que endomarketing seja realizado com

sucesso, é possível verificar um aumento na carga motivacional, o que favorece as relações interpessoais. Sobre isso Dias (2007) destaca:

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É, através da interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais. (DIAS, 2007, p.22)

Para Brum (1998) existem diversas formas para motivar pessoas, que podem ser ações mais complexas que requerem custos para a organização, ou ações mais simples, como um elogio. Porém nenhuma ação será efetivamente eficaz se não houver um elemento essencial para que a motivação aconteça, que é a informação. Ainda destaca que “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos”. (BRUM, 1998, p. 30)

## 2.3 FATORES QUE DETERMINAM O SUCESSO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

O endomarketing é visto pelo seu resultado, ou seja, pelo ponto de vista de seu cliente, que é o cliente interno. Por isso alguns fatores são importantes para que a informação chegue de forma desejável para ser absorvida da forma certa, gerando um impacto positivo.

Sendo assim, Brum (1998) cita uma lista de fatores que são determinantes para o sucesso de um programa de endomarketing.

### 2.3.1 A valorização da cultura e da intuição

A autora menciona que cada empresa tem sua própria cultura, comportamentos, crenças e valores, exatamente por ser constituída por seres humanos. E assim sendo, é a cultura que determina o que essa organização considera importante.

Apesar da cultura estar sempre presente, muitas empresas não se preocupam com isso. Para essas organizações sua cultura é simplesmente fazer as coisas como sempre foram feitas. Mas também existem aquelas, que em contraste, possuem cultura diferenciada e bem definida, essas são as que sobressaem. Para Brum (1998, p. 55) “As empresas com culturas inteligentes, altamente evoluídas, são bem mais competitivas”. A cultura é algo

determinante para o desempenho no mercado, e sendo assim, o programa de endomarketing deve ser algo que ajude a solidificá-la através do estímulo e respeito a seus aspectos positivos.

### **2.3.2 O endomarketing como um processo educativo**

Brum (1998) alega que só existe mudanças positivas quando as pessoas são educadas para isso. O ideal é que as empresas melhorem seus processos seletivos para que assim possam encontrar as pessoas mais alinhadas com a organização, passíveis de serem educadas conforme os objetivos da organização. A autora ainda assinala que o custo de educar pessoas não alinhadas e que, por conseguinte não permanecerão ou não trarão o resultado esperado é muito alto para a empresa. A verdade é que existem muito poucas empresas que estão realmente interessadas em investir em qualificação e treinamento de pessoal. E ainda existe o questionamento do treinamento ser ou não um instrumento de endomarketing, e em relação a isso a autora conclui que “se o endomarketing é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing” (BRUM, 1998, p. 57).

### **2.3.3 Instrumentos que encantam o público interno**

Para Brum (1998) o profissional responsável pelo programa de endomarketing deve gerenciar sua criatividade buscando sempre os recursos necessários para que os instrumentos alcancem o encantamento do público interno. Sendo a criatividade o requisito necessário para se estabelecer uma estratégia de aproximação entre funcionário e empresa.

No entanto é um erro pensar que todas as pessoas são criativas da mesma forma. É importante que a empresa saiba estimular o potencial criativo daqueles que realmente o possuem, a fim de otimizar os recursos. Porém a gestão de ideias não é a parte mais difícil do endomarketing, talvez a maior dificuldade esteja em dar continuidade ao processo, já que o programa de endomarketing é de longo prazo. O ideal é que os profissionais se superem ao longo do tempo, sempre inovando suas ideias.

### **2.3.4 Informação como responsabilidade da empresa**

Como já falado anteriormente a informação é o principal instrumento de um programa de endomarketing. Nesse item a autora reafirma que a informação é decorrente de uma decisão da direção, que deve ser tomada, trabalhada e repassada do topo da pirâmide até a base, para que não ocorra a entropia da informação. E para que isso não aconteça deve-se usar os instrumentos e canais mais adequados.

Relata que a pior informação que pode haver dentro de uma organização é a demissão, e mesmo essa deve ser repassada de forma que neutralize seus efeitos negativos para o funcionário, seja ele o demitido ou não. Por pior que seja a informação, há sempre um jeito desta ser amenizada antes que chegue ao público interno. Em resumo, a empresa tem a obrigação de repassar aos seus funcionários a informação da melhor maneira possível, de forma leve, atraente, criativa e correta.

### **2.3.5 Valorização da verdade**

O ponto principal nesse fator é a colocação que a autora faz de que a circulação de informações e os programas de Comunicação Interna podem ser seriamente comprometido pela propagação de mentiras. No endomarketing, por pior que a verdade possa parecer, ela deve ser buscada em sua plenitude, embora os efeitos possam não ser os melhores.

### **2.3.6 As mensagens devem ser simples, curtas e claras**

No contexto do endomarketing, a linguagem utilizada deve ser empregada com a responsabilidade de moldar significado para as certezas e expectativas da empresa em relação as pessoas. Sendo assim, é necessário que ocorra uma valorização do indivíduo. A linguagem tem que ser clara e direcionada ao indivíduo e não à massa. E a esse indivíduo deve ser conferido a responsabilidade pela mudança. E para finalizar a autora conclui que é preciso ir além da formulação da mensagem, a empresa precisa estar certa de que o funcionário entendeu e absorveu tudo aquilo que lhe foi informado, pois mensagens simples e claras favorecem a conquista e a confiança do público interno.

### 2.3.7 O impacto visual a partir dos instrumentos

Nesse item, a autora ressalta que a maior parte dos instrumentos de informação utilizados nos programas são escritos ou possuem apelo visual. Isso acontece porque somente 25% do aprendizado humano acontece pelos sentidos do olfato, paladar, audição e tato, e os 75% restante ocorre pelo contato visual. Esse é o principal motivo que os instrumentos de Comunicação Interna devem impactar em primeiro lugar os olhos. Esses instrumentos devem possuir formatos diferenciados e serem constituídos por cores quentes e vivas, com intuito de aproximar e produzir energia, respectivamente.

Brum (1998) ainda destaca que o primeiro impacto da cor ocorre no cérebro e o segundo impacto na parte emocional. Por agir diretamente na emoção a empresa que trabalha com as cores em seus instrumentos tem maiores possibilidade de sucesso.

## 2.4 O PLANEJAMENTO E INSTRUMENTOS DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

O sucesso de um programa de endomarketing depende muito de como este é iniciado, sendo que o primeiro passo é fazer um bom planejamento. Para Brum (1998) todo programa de endomarketing necessita de uma ideia inicial, um conceito e uma linha criativa. A partir daí os instrumentos que serão utilizados serão criados conforme a estatura, o segmento e a cultura organizacional, estando alinhado com os objetivos estratégicos da empresa.

Muitas empresas desejam e até mesmo tentam introduzir um programa de endomarketing buscando inserir melhorias internas, porém muitas não o sabem fazer de maneira correta. Brum (2003) reitera que a maioria que tenta implementar um programa o faz sem planejamento, de maneira desorganizada e exagerada, sempre buscando por cumprir objetivos e necessidades muito específicos, sem prognosticar como será a visão do funcionário em relação ao resultado.

Bekin (1995), afirma que os instrumentos apropriados para um autêntico programa de endomarketing são divididos em dois níveis: o de diagnóstico e o de programa de ação.

No primeiro nível Bekin (1995) ressalta que para que um programa seja suficientemente competente deve se adequar a realidade da empresa. É nesse momento que deve se detectar as dificuldades da empresa e os pontos que necessitam de correção.

Feito esse diagnóstico, Bekin aponta que o programa de ação se subdivide em três níveis de abrangência: o primeiro manifesta-se quando a empresa necessita que a consciência estratégica se volte para o atendimento ao cliente. O segundo surge quando se faz necessário criar um processo para manter uma cultura de serviços, mesmo essa já estando estabelecida. E por fim, a circunstância em que é necessário ampliar a mentalidade, oferecendo novos produtos e serviços aos funcionários.

Brum (1998) apresenta uma visão mais aprofundada sobre o planejamento de endomarketing, e destaca que pode ser dividido em seis fases:

- Pesquisa e diagnóstico: Parte do ponto de que quem determina o que será oferecido ao mercado interno é o cliente interno, sendo assim é utilizado como método uma pesquisa clima para captar o que os funcionários pensam e esperam da empresa, porém a organização deve estar ciente que esse tipo de pesquisa cria expectativas de melhorias, como também expõe críticas e elogios.
- Definição da meta global: é definido o que a empresa pretende atingir a partir da implantação do programa.
- Criação dos ícones de comunicação interna: Definida a meta global, é definido um *slogan* para o programa, que é uma frase de efeito representando um desafio a ser enfrentado pelo público interno. Torna-se algo incentivador, que deve estar sempre presente dentro da organização, seja nos discursos dos gestores ou em instrumentos visuais. Para reforçar a ideia da mensagem é essencial que tenha o registro de uma marca ou personagem associado ao *slogan*.
- Divisão do público interno: O público interno é dividido em uma pirâmide de três camadas horizontais caracterizadas pelo topo, que é onde se encontra a direção, a parte do meio onde estão as chefias intermédias e a base que é onde se encontra os funcionários comuns. Esta divisão sugere que o topo produza a informação, enquanto o papel das chefias intermédias é propagar o conteúdo aos demais colaboradores. A função da base é receber e deter o maior número de informação possível, já que é este que mantém contato direto com o cliente.
- O programa propriamente dito: Nessa fase o programa de endomarketing , já é constituído por um conjunto de ações e instrumentos definidos, produzidos e distribuídos com o objetivo de integrar, motivar e fidelizar o público interno.

Para um planejamento mais satisfatório os instrumentos devem ser distinguidos em instrumentos de informação e integração. Os de informação são aqueles pelos quais a empresa dissemina a mensagem ao colaborador e os de integração são momentos ambientais colocados à disposição dos funcionários para que convivam entre si e com a organização.

- A escolha de um momento para o lançamento do programa: É necessário escolher o melhor momento para a implantação do programa, é importante fazer com o público interno sinta e entenda que está ocorrendo uma mudança e a empresa está sob uma nova energia. É importante que este seja um momento festivo e motivante, pois deverá contar com o empenho e envolvimento de todos, independentemente do nível hierárquico.

Após passar pela análise e planejamento do programa, é necessário definir quais instrumentos serão utilizados e quais ações serão desenvolvidas. Para Brum (1998, p. 86) os instrumentos são “os meios técnicos utilizados para fazer operar o processo da comunicação. Esses meios podem ser os mais variados possíveis: visuais, auditivos ou sensitivos”.

Não existe um número exato de instrumentos que uma empresa possa utilizar. O ideal, segundo Brum (1998), é que uma empresa ao planejar seu programa opte por um número de instrumentos passível de atingir seu público interno sem cansá-lo ou confundi-lo. A utilização exagerada de instrumentos, ao invés de ser eficiente, pode prejudicar a credibilidade e a absorção da mensagem que a empresa deseja transmitir.

Algumas empresas acham que para um programa ser eficiente é necessário instrumentos muito elaborados e cheios de tecnologias. No entanto, isso não é verdade, Brum (1998, p. 91) afirma que “é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho”.

Brum (1998) reafirma que a Comunicação Interna é o maior instrumento para a propagação dos programas e ações de endomarketing. A autora cita alguns instrumentos como: manual e vídeo de integração a empresa; material de acompanhamento do programa de endomarketing que está sendo implantado; manuais técnicos e educativos; revistas de história em quadrinhos, que representam uma história educativa, e mostra onde a empresa quer chegar e quais caminhos percorrerá para chegar ao objetivo final;



jornal interno; encarte da área de recursos humanos; página ou encarte da associação dos funcionários; jornal de parede; cartazes motivacionais; cartazes informativos; painel do tempo, painéis motivacionais e decorativos; painéis celulares, que são painéis formados por várias partes que vão sendo incluídas ao longo do programa; palestras internas; intranet, dentre outros que tem como função estimular o funcionário através da leitura e do contato visual já que a maior parte do aprendizado de uma pessoa deriva do impacto visual, sendo que todo instrumento que vai utilizado deve ser ajustado à realidade da empresa.

Também podem ser utilizados outros instrumentos, que Brum (1998) denomina de ações complementares, onde estão incluídos o marketing de benefícios, marketing de incentivos, marketing social e comunitário e marketing cultural. Onde o marketing de benefícios é utilizado para fazer com que os funcionários passem a reconhecer e valorizar os benefícios oferecidos pela organização. O marketing de incentivos e o marketing cultural são utilizados como formas de motivar e aumentar a produtividade, o marketing de incentivos através premiações e marketing cultural através de programas educativos e culturais, que podem ser livros, filmes, peças teatrais, dentre outros, como também podem ser a promoção ou o patrocínio de um evento cultural por parte da empresa. E o marketing social e comunitário que é utilizado como forma de conseguir conquistar a simpatia tanto do público interno como do público externo. As ações e ferramentas de cada ação serão dilucidadas logo a seguir.

## 2.5 BENEFÍCIOS, INCENTIVOS, SOLIDARIEDADE E CULTURA COMO FERRAMENTAS IMPORTANTES DO ENDOMARKETING

Como citado anteriormente, além dos instrumentos de comunicação já citados por Brum (1998) existem também as ações complementares, que são o marketing de benefícios, marketing de incentivos, marketing social e comunitário e o marketing cultural. Essas ações ajudam a empresa a reforçar sua imagem tanto interna como externamente e são tão importantes para obter sucesso no programa de endomarketing quanto os instrumentos de comunicação.

### 2.5.1 Marketing de benefícios

O marketing de benefícios é muito importante para a empresa, pois é a partir dele que os funcionários passarão a reconhecer e valorizar os benefícios que são oferecidos pela

empresa. Brum (1998) destaca que a partir do momento em que empresa passa a dar um benefício continuamente e não reforça a ideia de “salário indireto”, os funcionários passam a encarar isso como uma obrigação. E só passam a reconhecer verdadeiramente o que a empresa fez por eles quando vão para outra empresa que não oferece os mesmos benefícios.

A autora ainda reforça que fazer o marketing de benefícios não é uma tarefa complicada, pois basta aproveitar os meios de informação e comunicação interna que a empresa já utiliza em seu programa de endomarketing, para trabalhar a informação sobre o que a empresa oferece ao funcionário, além de apenas pagar o salário. Pode ser utilizado, por exemplo, uma cartilha onde a empresa elenca, explica e quantifica todo tipo de benefício que é ofertado, desde coisas mais comumente encontradas, como um programa de treinamento, até as mais importantes, como uma creche para os filhos. Benefícios como a assistência médica e hospitalar deve ter um instrumento específico para sua divulgação. O ideal é que o funcionário seja lembrado constantemente sobre aquilo que a empresa faz por ele.

Brum (2003) destaca que benefício não é apenas um plano de saúde ou um vale refeição. Benefício é tudo aquilo que a empresa oferece como forma de promover uma melhor qualidade de vida e bem-estar ao funcionário. Que pode ser um programa de treinamento, um momento de ginástica laboral, uma palestra motivacional, dentre outras pequenas coisas que podem fazer a diferença. A empresa deve oferecer um pacote bem atraente de benefícios, que abranja todos os funcionários. Também podem ser considerados como benefícios, investimentos em modernização e tecnologias, que de alguma forma ajudem e facilitem o trabalho.

Além do mais, Brum (1998) evidencia que a qualidade de vida é um fator que cada vez mais está ganhando notoriedade. Empresas de ponta que estão sempre em busca de alcançar o sucesso, auxiliam seus funcionários a obterem equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Podem oferecer, por exemplo, creches em suas dependências, horários mais flexíveis, equipamentos para que o trabalhador possa cumprir suas funções a distância, entre outros. Também procuram alternativas para combater o estresse, como oferecer algum convênio com academias, ou até mesmo ter um treinador para exercitar os funcionários no próprio ambiente de trabalho. Mas um ambiente de

trabalho saudável, também deve ser construído pelo lado externo. E para isso as empresas podem oferecer opções de recreação, integração, esporte e lazer.

Inúmeras são as formas de benefício que uma empresa pode oferecer. Segundo Brum (1998) não se pode menosprezar o grande número de pesquisas que comprovam que as boas práticas de Recursos Humanos levam a um aumento nos lucros. E que atualmente as melhores empresas para se trabalhar, são as que possuem maior sucesso.

Sendo assim é evidente que uma empresa que se preocupa com os funcionários, oferece benefícios como forma de motivação, e faz buscam o reconhecimento por parte dos funcionários, recebem em troca um melhor desempenho e conseqüentemente, uma melhoria em seus resultados.

### **2.5.2 Marketing de incentivos**

Para Brum (1998) a motivação é fruto de incentivo, por isso programas de incentivos não devem ser considerados como custo para a empresa, e sim como um investimento, pois quando a empresa trabalha com o marketing de incentivos aumenta a produtividade e melhora o atendimento ao público externo. O marketing de incentivos é uma parte importante do Endomarketing . Em relação às premiações é importante focar naquilo que desejam ganhar. A autora relata que, segundo pesquisas, os prêmios mais desejados são dinheiro e automóveis, seguido por eletrodomésticos. As viagens e estadias em grandes hotéis não são muito visados porque na maioria das vezes as pessoas têm compromissos familiares que podem impedir de usufruir desse tipo de prêmio.

Brum (2003) aponta que o marketing de incentivos deve ser considerado como uma fonte de motivação apenas momentânea, já que implica em apelo materiais. Ressalta também que o ser humano é movido a desafios, e que o desafio do programa de incentivo pode chegar a ser mais motivador do que o próprio prêmio oferecido.

Como qualquer ação do programa de endomarketing , o programa de benefícios não deve ser desenvolvido por acaso ou de improviso. Deve estar inserido no contexto mercadológico e ser planejado de acordo com os objetivos da empresa. Brum (2003) cita que mesmo que o programa seja emergencial, ele deve estar atrelado ao planejamento de mercado, podendo servir para nortear ou até mesmo para modificar estratégias que possam estar equivocadas ou que precisam ser reafirmadas. Portanto, o

segredo para que o programa de incentivo sirva como fonte de motivação e tenha sucesso está no planejamento, na ética, na transparência e simplicidade do processo.

### **2.5.3 Marketing social e comunitário**

O diferencial competitivo vai muito além de qualidade, preços e estratégias de marketing, as empresas precisam fazer algo que gere a simpatia tanto do público externo como do público interno. Estão tomando consciência de que não podem ser meras unidades de desenvolvimento econômico para o país e de que a administração pública não consegue solucionar sozinha todos os problemas sociais. Sendo assim, Brum (1998) salienta que o marketing social e comunitário deve ser encarado como uma forma de conseguir conquistar a simpatia tanto do público interno como do público externo. Através dele a empresa tem uma participação pública consciente e distinta, que acaba por produzir um sentimento de orgulho muito grande em seus funcionários.

Para Brum (1998) a filantropia está tornando uma vantagem competitiva para as empresas, sem contar no bem que faz para as comunidades carentes. E não basta apenas fazer o bem, mas também mostrar como, quando e o porquê de ser feito. E por mais que pareça incoerente empenhar recursos em beneficência e mesmo assim esperar resultados positivos enquanto organização, para a empresa é uma relação somente de ganhos, onde se ganha externamente com o desenvolvimento das pessoas e da comunidade, e internamente com o orgulho de seus funcionários.

Além do mais, atualmente já existe Leis de Incentivo Fiscal, onde as empresas que declaram imposto de renda podem destinar parte desses valores para projetos que são contemplados por essa lei, sendo assim o governo renuncia o recebimento de parte do tributo, aliviando a carga tributária da empresa, e assim o dinheiro é utilizado para garantir que programas sociais, culturais ou esportivos se mantenham e gere benefícios para a sociedade. Salvador e Teixeira (2012) destaca que essas renúncias tributárias do fundo público existem geralmente em razão do benefício do capital.

O marketing social e comunitário não deve ser entendido como uma promoção de vendas, pois é uma questão de postura e valores empresarial. Deve ser feito de maneira planejada utilizando as estratégias certas, para que assim consiga influenciar positivamente o público interno.

### **2.5.4 Marketing cultural**

Segundo Brum (1998), o marketing cultural é uma ação importante do endomarketing e tem por objetivo proporcionar educação e cultura ao público interno. Além de oferecer instrumentos educativos e culturais, como livros, teatro, cinema etc., existe também a possibilidade de a empresa patrocinar um grande evento cultural e dar a seus funcionários a oportunidade de assisti-lo. Deste modo, a empresa associa sua marca e imagem de maneira leve, de forma a não agredir seus consumidores e público interno no momento de lazer.

Assim como no marketing social e comunitário, as Leis de Incentivo Fiscal também abrangem o marketing cultural. Atualmente existe a Lei Rouanet, que é uma ferramenta da Lei de Incentivo à Cultura, que foi criada em 1991, e tem como objetivo arrecadar benefícios fiscais das empresas a fim de financiar eventos culturais. Segundo Olivieri (2004) a legislação permite duas formas de aplicação da verba destinada a projetos culturais, objetivando os benefícios fiscais federais: o patrocínio e a doação. Com ela é possível abater o valor do imposto de renda parcial ou integralmente.

Para Brum (1998), essa lei tem agido como ímã, cada vez mais atraindo empresas para o patrocínio de eventos culturais, e assim a cultura também tem sido um instrumento para impulsionar a marca, utilizando a influência artística como forma de promover uma imagem positiva da empresa, tanto interna quanto externamente. Porém para o público interno o impacto é ainda maior, já que o artista pode ser um grande fornecedor de comunicação criativa, popular e muitas vezes inovadora, e pode se tornar um grande parceiro para envolver pessoas e repassar conceitos que a empresa deseja que sejam assimilados.

Sendo assim Brum (1998) conclui que a empresa que conseguir integrar benefício, incentivo, solidariedade e cultura dentro de um mesmo programa de endomarketing, certamente terá, nos seus funcionários parceiros para desenvolver suas ações de mercado.

### 3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é um dos assuntos mais relevantes para a área de Recursos Humanos da atualidade, e está sempre presente no discurso diário de diretores e gestores nas organizações, pois segundo Ferreira (2008), esses têm tido grandes dificuldades para encontrar estímulos que motivem uma equipe de trabalho.

Quando uma empresa contrata um funcionário, muito ela espera que ele seja produtivo e sempre esteja em busca de atingir os objetivos da organização. Porém muitas pessoas acabam perdendo o interesse muito rápido pelo trabalho, achando a atividade exercida banal, e a cumprem somente por obrigação. Cortella (2016) afirma que uma pessoa motivada procura a excelência, e ser excelente significa que a pessoa irá cumprir sua tarefa além da obrigação, o que não quer dizer que a pessoa irá trabalhar fora das normas, e sim que a pessoa motivada tem a obrigação como ponto de partida e não de chegada.

A verdade é que o funcionário deve encontrar um significado que justifique seu trabalho. Vergara (2013) destaca que o significado é o fator que dá uma certa direção e um sentido para as coisas, e encontrar um significado para o trabalho é o que motiva a pessoa a querer crescer juntamente com a empresa, conciliando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

#### 3.1 CONCEITOS E FATORES MOTIVACIONAIS

Para Vergara (2013) a motivação não um é produto inacabado, é entendido como um processo de fases contínuas no fluxo da vida. O que quer dizer que o ser humano sempre poderá encontrar algo a diante capaz de motivá-lo. Assim, define motivação como uma força ou uma energia que impulsiona o indivíduo na direção de alguma coisa.

A motivação é algo intrínseco e subjetivo, ou seja, é aquilo que vem de dentro da pessoa, portanto é incorreto dizer que se pode motivar alguém, somente a própria pessoa é capaz de se motivar. Para Cortella (2016) diante da impossibilidade de motivar alguém, o que o gestor pode fazer para impulsionar o funcionário é estimulá-lo, fazer com que ganhe força no está fazendo e seja inspirado e animado, porém a motivação é algo que deve partir do seu interior.

Para Gil (2001) a motivação é entendida como uma força capaz de estimular a ação de colaboradores de uma determinada empresa, ressaltando que cada indivíduo possui suas motivações próprias, ou seja, uma ação capaz de impulsionar um empregado pode não satisfazer o outro.

Nesse sentido Vergara (2013) salienta que cada ser humano tem sua individualidade e diferenças, e por essa razão a motivação também ocorrerá por fatores diferentes. Alguns indivíduos podem se sentir extremamente motivados por fatores econômico-financeiros, e encontrar significado no trabalho se esse oferecer oportunidades de aquisição de bens e serviços. Já outros indivíduos, tem a necessidade de se sentirem competentes, reconhecidos, passíveis de realizar tarefas desafiadores, trabalharem em um clima de confiança e se sentirem importantes para a organização.

Brum (1998) relata que quando uma pessoa ingressa em uma organização ela se sente motivada e todos seus sentimentos em relação ao trabalho são positivos, mesmo estando sob o nervosismo habitual do momento. Portanto, no primeiro momento, é mais importante os empresários se preocuparem em não desmotivar o funcionário do que motivar. A desmotivação ocorre com o passar tempo e está ligada a fatores emocionais, como a desvalorização, deslealdade, descomprometimento e até mesmo situações de humilhação em que o funcionário é exposto. É muito raro a desmotivação ocorrer por fatores materiais, sendo assim é equivocado afirmar que a motivação está relacionada somente a esses aspectos.

Cortella (2016) afirma que a maior fonte de desmotivação é a falta de reconhecimento. Embora o funcionário saiba que é apenas mais um entre tantos funcionários, o fato do não reconhecimento é frustrante. Por isso, por mais simples que seja a ação de reconhecimento público, seja em festividades, em algum meio de comunicação da empresa, ou até mesmo a foto de funcionário do mês, torna-se um importante instrumento de não-desmotivação.

Outro motivo pelo qual manifesta-se a desmotivação é a sensação de que a atividade exercida não é mais digna de todo esforço empenhado, quando o funcionário passa a acreditar que a empresa é pouco autêntica, passando uma imagem distorcida daquilo que propaga. Cortella (2016) afirma que essa não autenticidade faz com que a pessoa perca a energia, e acredite que não vale empenhar esforços em algo que não acredita.

Além da desintegração, que faz com o que o funcionário não se sinta importante e parte da empresa.

Assim como o funcionário quer reconhecimento, é importante que os gestores estejam preparados. Gil (2001) salienta que os gestores devem gozar de conhecimentos e habilidades para aguçar e manter a motivação em seus subordinados. Devem tomar cuidado com o estímulo verbal, especialmente na hora de elogiar, para que não soe com falsidade ou pareça exagerado. Para Cortella (2016) do mesmo jeito que a falta de reconhecimento desestimula, o elogio exagerado também fragiliza, pois faz com que o funcionário acredite que já chegou ao ponto onde deveria chegar.

Diante deste contexto, é possível dizer que os fatores que mais contribuem para a motivação são o reconhecimento e a integração. Para Dias (2014) os gestores devem mostrar aos seus funcionários que eles são parte significativa da empresa, deixar claro a importância de cada tarefa e papel que exercem, gerando um significado para cada ação e atividade. Pois quando o trabalhador percebe o efetivo significado de seu esforço, passa a se sentir parte do sistema, motivando-se a desempenhar com qualidade suas tarefas, contribuindo assim para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 3.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

O sucesso de uma organização depende, além de outros fatores externos, da motivação de seus funcionários, pois são os responsáveis pela produtividade. E para manter-se motivado o indivíduo necessita de reconhecimento, não apenas material como, um aumento de salário, uma bonificação ou gratificações, necessita também e até com maior intensidade, de reconhecimento intangível, como por exemplo um elogio. Isso deve-se ao motivo do ser humano ser muito mais influenciável por seu emocional do que por seu lado material. Para Vergara (2013) quando uma pessoa exerce um trabalho, seja ele qual for, coloca seu emocional, seu raciocínio, sua capacidade motora, enfim coloca-se inteiramente no trabalho. E nada é mais natural e merecido do que essa pessoa buscar pelo reconhecimento de todo esforço que fez.

E para ajudar a entender o comportamento humano, suas necessidades e como o indivíduo pode ser motivado existem diversas teorias motivacionais, sendo as principais: a Teoria de Maslow, a Teoria de Herzberg, a Teoria de McClelland, Teoria de Vroom e a Teoria de Adams que serão detalhadas a seguir.



### 3.2.1 Teoria de Maslow

Também conhecida como Teoria das Necessidades, foi criada por Abraham Maslow na década de 50 do século passado. Segundo Vergara (2013), Maslow desenvolveu essa teoria baseada nas necessidades humanas, e as organizou hierarquicamente. Para essa teoria a motivação advém da satisfação dessas necessidades, que foram classificadas como necessidades primárias e secundárias.

As necessidades primárias são as fisiológicas e de segurança. As fisiológicas são a base da pirâmide e estão incluídas as necessidades básicas do ser humano, como por exemplo, a fome, sede, sexo dentre outras necessidades corporais. Já as necessidades de segurança, estão acima da base, e são as necessidades de proteção, como por exemplo, salário, casa própria, aposentadoria e outros.

Já as necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização. As afetivo-sociais são as necessidades intermediárias da hierarquia e falam do desejo de relacionar, amar e se sentir parte de um grupo. As de estima, estão acima das afetivo-sociais, e incluem fatores como o desejo ser reconhecido, ter prestígio e *status*. E por fim a autorrealização, que é o topo da hierarquia, diz respeito a realização do próprio potencial.

Vergara (2013) destaca que para essa teoria, a medida em que as necessidades inferiores vão sendo alcançadas, as superiores vão tomando o lugar. Mas isso não é algo concreto, pois as pessoas podem subir e descer na hierarquia.

### 3.2.2 Teoria de Herzberg

Conhecida também por Teoria de Dois Fatores ou também Teoria da Higiene-motivação, foi criada por Frederick Herzberg, na década de 60, onde segundo Vergara (2013) o autor da teoria teria focado na questão da satisfação para formulá-la. Para ele existem dois fatores explicativos do comportamento humano no trabalho: os fatores higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos são aqueles extrínsecos às pessoas, ou seja, não estão diretamente ligados às pessoas, são fatores como salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, dentre outros que estão relacionados com o ambiente que só causam insatisfação quando ausentes, mas também não chegam a gerar satisfação se existentes, como por exemplo, um aumento de salário não é garantia de satisfação.

Os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, diz respeito ao indivíduo. Estão relacionados ao sentimento de autorrealização e reconhecimento. Quando existem causam satisfação, mas se não existem não chegam a causar insatisfação.

Sendo assim, os gestores que conseguem eliminar os fatores de insatisfação, não necessariamente conseguirão atingir a motivação.

### **3.2.3 Teoria de McClelland**

A Teoria de McClelland, ou como também é conhecida, Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou pelo Medo foi criada por David McClelland. Vergara (2013) destaca que o autor também se fundamentou nas necessidades. E categorizou em três: a de realização, que é comparada as necessidades de autorrealização de Maslow, a afiliação, que é a necessidade de relacionamento afetivo, e a necessidade de poder, que se refere ao relacionamento com pessoas, o prestígio, status e posições de influência.

### **3.2.4 Teoria de Vroom**

Conhecida também como Teoria da Expectativa foi criada por Victor Vroom na década de 60, e segundo Vergara (2013) é uma relação entre desempenho e recompensa. A teoria alega que o indivíduo se sente motivado e esforça-se em cumprir uma determinada tarefa quando acredita que seu desempenho será bem avaliado e seu esforço será recompensado, de forma a atender suas metas pessoais.

### **3.2.5 Teoria de Adams**

Criada por J. Stacy Adams, a Teoria da Equidade (como também é conhecida) foi criada na década de 60. Vergara (2013) afirma que, segundo essa teoria os indivíduos tendem a comparar seus trabalhos e os resultados alcançados aos de outras pessoas. Podendo assim sentirem mais ou menos motivadas para a tarefa, devido a igualdade ou desigualdade nas relações de trabalho.

#### 4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Desde os primórdios o trabalho é considerado elemento de grande relevância à vida do homem, onde tem por função dignificar, dar-lhe *status* e torná-lo um ser social. Segundo Órfão (2010), o trabalho é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano, podendo ser considerado uma importante fonte para obtenção de satisfação. Lacombe (2011) reafirma e ainda acrescenta que o homem é um ser ativo, um sistema produtor de energia, e o trabalho é justamente o escape para essa energia, que quando está em uso assegura-lhe que alguma coisa está sendo realizada em prol de satisfazer suas necessidades. Portanto a falta de ocupação traz apatia e insatisfação.

O estudo da satisfação no trabalho é muito assíduo. Segundo Spector (2012) uma parte da popularidade desse estudo se dá em razão da facilidade com que pode ser avaliada, e a outra razão é o fato de ser uma variável central em várias teorias voltadas aos fenômenos organizacionais, como a natureza, a supervisão e o ambiente de trabalho. Também tem sido motivo de relevantes resultados individuais e organizacionais.

A satisfação é um elemento importante para que a pessoa queira se desenvolver profissionalmente. Para Dutra (2016) o desenvolvimento profissional pode ser compreendido como a expansão da capacidade pessoal em agregar valor para a organização. É preciso entender que cada pessoa tem um jeito próprio de entregar o que a organização espera ou necessita, pois articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes de maneiras diferentes, e por isso a gestão deve acompanhar o progresso para compreender esse processo evolutivo.

Não basta apenas que a empresa tenha trabalhadores necessários e aptos a exercerem as funções, é necessário também que se crie condições e um ambiente onde os trabalhadores se sentirão satisfeitos e realizados com o trabalho, fazendo-os assim comprometidos com a organização. Sobral e Peci (2013) citam três tipos de ações que a área de recursos humanos deve promover após o recrutamento para garantir que a força de trabalho permaneça satisfeita, comprometida e motivada:

- 1- Estruturar uma política de remuneração compatível com os funcionários e especialmente com suas contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais;

- 2- Compensar os trabalhadores que possuem potencial de desenvolvimento, através de promoção ou transferência; e
- 3- Gerenciar o quadro de funcionários, desligando aqueles que não possuem qualificação ou comprometimento.

Exercendo essas três funções a organização terá mais chances de alcançar os objetivos e criar uma vantagem competitiva sustentável com base no capital humano, que é considerado o principal ativo da organização.

#### 4.1 CONCEITOS

Conceituar satisfação no trabalho não é uma tarefa muito fácil, onde não é possível obter uma única definição. Para Fraser (1983) uma parcela dessa dificuldade está no fato da satisfação no trabalho ser subjetiva, ou seja, cada indivíduo tem uma percepção que pode variar ao longo do tempo, de acordo com a circunstância e com as influências internas ou externas sofridas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Light (1990) salienta que para entender a evolução da satisfação no trabalho é necessário o auxílio de diversas teorias e conceitos, e que mesmo assim não seria possível envolver todas as variáveis que envolve o indivíduo.

Martinez e Paraguay (2003) afirmam que a definição de satisfação no trabalho varia de acordo com o referencial teórico adotado. E que em muitas vezes esses referenciais utilizam o termo satisfação no trabalho como sinônimo de motivação no trabalho, o que não é verídico. Essa diferenciação será detalhada logo mais.

Para Nicolielo e Bastos (2002) a satisfação profissional pode ser descrita como um estado emocional positivo que advém da sensação de prazer sentido através das experiências profissionais, que estão diretamente relacionadas a fatores como o desempenho profissional, à qualidade de vida no trabalho, à saúde física e mental e com a autoestima do indivíduo.

Gomes e Quelhas (2003) declaram que em um amplo sentido, subtende-se a satisfação como “sentir-se satisfeito com algo”. Sendo que a satisfação se manifesta como um sentimento de agrado, enquanto a insatisfação como um sentimento desagradado.

Já Spector (2012) tenta delimitar o conceito e considera a satisfação no trabalho como uma variável de atitude que reflete o sentimento das pessoas diante ao trabalho, sendo

assim, a satisfação é a consequência do quanto uma pessoa gosta de seu trabalho, enquanto a insatisfação é a consequência do quanto a pessoa não gosta.

O autor ainda destaca que foram desenvolvidas duas abordagens com a finalidade de estudar a satisfação no trabalho: a global e a de facetas. A global trata a satisfação no trabalho de forma mais geral, como um sentimento independente em relação ao emprego. Já a abordagem de facetas, centraliza-se em diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas, outras pessoas no trabalho, as condições e a natureza do trabalho. Essa abordagem possibilita ter uma visão mais ampla da satisfação trabalho, pois uma pessoa pode sentir diferentes níveis de satisfação em relação a cada faceta, como por exemplo, ela pode se sentir satisfeita com a natureza do trabalho e a gestão, mas estar insatisfeita com o salário.

Nesse sentido, Coda (1986) define a satisfação no trabalho como um sentimento de prazer que resulta de uma avaliação profissional sobre seu trabalho, identificando até onde este tem a capacidade de facilitar ou permitir o alcance de seus objetivos e valores. E complementa destacando as características que interferem na satisfação no trabalho manifestado por um indivíduo, que são:

- características do próprio trabalho;
- características do próprio indivíduo;
- características do ambiente de trabalho;
- características do ambiente social; e
- característica do ambiente organizacional.

Sendo assim, não é possível dizer que a satisfação advém unicamente de fatores individuais e emocionais, a organização também deve contribuir para que o indivíduo veja em seu trabalho a possibilidade de alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, o que lhe trará a satisfação e o empenho necessário para atingir os objetivos organizacionais.

#### 4.2 SATISFAÇÃO *VERSUS* MOTIVAÇÃO

Como foi dito anteriormente, muitas vezes motivação e satisfação são usadas erroneamente como palavras sinônimas. A diferenciação entre os termos se dá pelo fato da motivação se apresentar como a busca de atender uma necessidade, já a satisfação é a

sensação ou sentimento por já ter atendido essa necessidade. A motivação é aquilo que faz com que a pessoa vá trabalhar, pode ser por gostar da empresa, porque precisa do salário, ou por qualquer outro motivo que a faça sair de casa e ir para o local de trabalho. Já a satisfação está ligada ao fato de quanto a pessoa gosta de trabalhar em determinado local, e existem diversos fatores que podem levar a isso, como por exemplo, o quanto a pessoa se sente bem no local de trabalho, a forma com que é tratada, uma boa remuneração, etc. Por aí já é possível perceber que o funcionário se sentirá motivado se estiver satisfeito.

Gomes e Quelhas (2003) reforçam essa ideia afirmando que satisfação ou o seu oposto (insatisfação) manifesta-se através de algum sentimento, seja de prazer, dor, contentamento ou descontentamento, etc., já a motivação (ou desmotivação) está mais voltada a realizar ou não uma ação. Os autores ainda afirmam que essa diferenciação se baseia na teoria das necessidades de Maslow, que compreende a motivação como uma força gerada por necessidades insatisfeitas e manifestada como uma busca de satisfação destas necessidades. Sendo assim, estar motivado significa estar disposto a agir em prol de satisfazer as necessidades. Além do mais compreende-se que motivação e satisfação são inversamente proporcionais, ou seja, a medida em que uma pessoa estiver muito motivada a fazer algo ela ainda não terá o sentimento de satisfação, a partir do momento em que consegue realizar e atingir a satisfação, a motivação para aquela ação passa a não existir mais.

Porém essa inversão de proporcionalidade não significa que a gestão não precise encontrar meios para satisfazer seus funcionários. Muito pelo contrário, motivação e satisfação devem caminhar lado a lado, pois são importantes fatores que impulsionam ao alcance dos objetivos da empresa. Gil (2016) afirma que não basta que os funcionários estejam apenas motivados. Pois, para que os funcionários se dediquem na busca pela qualidade, é primordial que a organização se empenhe no intuito de satisfazer suas necessidades, o que demanda a adoção de medidas voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao aprimoramento do sistema de recompensas, que são importantes para a manutenção da confiança e geração de otimismo entre os empregados.

Portanto, a administração deve ter consciência de que um funcionário insatisfeito com o trabalho se sente infeliz, e a infelicidade leva a desmotivação. Conseqüentemente um

funcionário insatisfeito e desmotivado não produzirá com sua total capacidade, o que implicará numa queda de produtividade da empresa.

#### 4.3 EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DA INSATISFAÇÃO

Como citado no tópico anterior, a insatisfação pode ser considerada um fator de improdutividade para uma empresa. E nesse mercado altamente competitivo em que as organizações estão inseridas, a queda de produtividade torna-se um enorme problema para a gestão. No entanto, essa não é a única consequência que a falta de satisfação no trabalho pode trazer. Órfão (2010) elenca outros efeitos negativos que podem ocorrer, como por exemplo, a possível saída de colaboradores competentes e importantes para a organização, a permanência de colaboradores descontentes ou que simplesmente que optam por um comportamento passivo e, em casos extremos, colaboradores insatisfeitos que permanecem, mas que enfrentam um forte desinteresse perante o trabalho e a organização no seu todo.

Para Spector (2012) a insatisfação pode resultar em três problemas: o mau desempenho, a rotatividade e o absenteísmo. Sobre o primeiro, o autor afirma que a satisfação melhora o desempenho organizacional, portanto se ausente, o desempenho pode ser comprometido. Sobre a rotatividade, salienta que estudos apontam que o funcionário insatisfeito tem maiores possibilidades de abandonar o trabalho do que aquele que está satisfeito. E por último, ressalta que pelo senso comum, existe uma correlação entre a insatisfação e o absenteísmo, pelo fato de as pessoas tentarem evitar aquilo que não gostam.

É importante ressaltar que qualquer efeito negativo advindo da insatisfação de trabalhadores pode gerar custos adicionais para a empresa. Wagner e Hollenbeck (1999) citam como alguns exemplos desses custos:

- despesas com assistência médica, advindas de situações de estresse e impactos na saúde e bem-estar de funcionários;
- absenteísmo, que faz com que a empresa perca força de trabalho;
- rotatividade, o que faz com que a empresa perca todo o investimento aplicado no empregado; e
- baixo comprometimento organizacional.

Cota (1986), de forma abrangente, resume todos os fatores e consequências que foram destacados até aqui:

“Quando os empregados julgam que um determinado aspecto do trabalho, ou alguns aspectos não estão adequados, podem ter diferentes reações frente à situação de trabalho. Podem procurar outros empregos, fazendo com que seja necessário repor esta mão-de-obra, trazendo custos adicionais de procura, seleção e formação. Podem começar a chegar frequentemente atrasados ou apresentarem baixo envolvimento, realizando somente o necessário e com pouco interesse ou iniciativa. Isto vem caracterizá-los como funcionários insatisfeitos no trabalho, insatisfação esta que apresenta não somente custos financeiros, mas também representa um desperdício de recursos humanos da organização.” (COTA, 1986, p. 32)



## **5 A RELAÇÃO ENTRE O ENDOMARKETING A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Brum (2010) afirma que a relação entre capital e trabalho nunca foi fácil de ser gerenciada, e a atual realidade competitiva está tornando essa relação ainda mais complicada. No entanto, apesar de todas as dificuldades, as empresas brasileiras estão cada vez mais tomando consciência que é preciso manter os funcionários motivados e felizes. A autora frisa que a essência do endomarketing é ter pessoas felizes, e conseqüentemente mais produtivas.

Porém felicidade é algo subjetivo, e não é possível atribuir a empresa a responsabilidade total pela felicidade de alguém. No entanto é possível que a organização tome atitudes que possam estimular a motivação no trabalho, fazendo com a pessoa chegue à satisfação e junto com esse sentimento, também se sinta feliz pelo o que tem realizado. Brum (2003) cita que existem dois caminhos para a motivação: a informação e a integração. E é exatamente esses dois fatores que podem contribuir como estímulo a encontrar a felicidade no ambiente organizacional. Em sua obra *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*, de 2010, a autora declara a importância de a empresa manter o foco em uma informação que gere valor, fazendo com que o funcionário se sinta importante para a organização. E a informação é o primeiro passo para conseguir uma integração, onde o indivíduo se sinta valorizado e como uma parte importante da empresa.

Bekin (2004) também ressalta essa importância, afirmando que ao manter o alto grau de informação e comunicação com o cliente interno a empresa consegue fazer com que todos seus setores caminhem na mesma direção. Salienta ainda que a gerência deve ter atenção ao comunicar todas as estratégias aos funcionários, fazendo isso de forma com que compreendam o impacto de seu trabalho sobre eles. Uma comunicação eficiente ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e a administração das tarefas.

Brum (2010) afirma que a função do endomarketing nada mais é do que oferecer ao funcionário, educação, atenção e carinho, mantendo-o bem informado, com o intuito de que se torne uma pessoa mais criativa e feliz, capaz de surpreender e entusiasmar o cliente externo. Hoje a função da empresa não é somente vender bens e serviços, mas também proporcionar um nível de satisfação interna, capaz de atingir e fidelizar seu público.

Para Dotto e Silva (2007), com os recursos adequados e processos sistematizados, operando em sincronismo com os interesses da empresa e dos colaboradores e utilizando métodos eficazes de comunicação e de motivação por meio de incentivos materiais e intangíveis, o endomarketing expande e consolida as relações internas e o engajamento dos funcionários atingindo uma maior satisfação e potencializando os resultados da empresa

Dalpiaz (2002) faz um comparativo entre o marketing e o endomarketing. Afirma que se o marketing cria ações para satisfazer as necessidades do cliente externo, é possível utilizar o marketing para dentro da empresa. Nesse sentido o endomarketing é utilizado como de forma de satisfazer o público interno, essa satisfação implicará em uma motivação para realizar as tarefas, e conseqüentemente um aumento na produtividade.

O autor ainda levanta uma questão importante. O endomarketing traz em sua essência a ideia de motivar a pessoa que presta serviço para a organização, procurando atraí-lo e retê-lo através de ações e/ou instrumentos, na busca por resultados eficientes para a empresa. Porém essas ações e/ou instrumentos sempre são destinados à massa, sendo assim todas as pessoas recebem tratamento igual, então subentende-se que existe a possibilidade de o endomarketing não conseguir satisfazer por completo as necessidades individuais.

O endomarketing não deve ser entendido como a solução para todos os problemas organizacionais, e sim como um auxílio para o fortalecimento das relações nas empresas. Nunes e Souza (2009) salientam que o endomarketing não apresenta a cura para todos os males da organização, mas pode ser de grande utilidade para minimizar os aspectos negativos e fortalecer os positivos da relação de trabalho, produzindo um clima de satisfação coletiva, de comprometimento e de engajamento, além de melhorar o processo de comunicação em todos os níveis e o conhecimento informacional da empresa.

Para Silva e Lira (2014) a motivação pode ser entendida e analisada como um instrumento fundamental dentro do endomarketing, pois através dela os profissionais estarão empenhados em razão de alcançar o sucesso da empresa e terão a sensação de pertencimento.

Sendo assim, através de tudo que já foi exposto, fica evidente que as ações de endomarketing podem ter um papel muito importante para o alcance da motivação e

satisfação no trabalho. A empresa que utiliza o endomarketing de maneira correta e eficiente é capaz de transformar o funcionário em um indivíduo comprometido com a organização, independentemente de sua área de atuação.

## 6 IMPACTOS DA PANDEMIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

O Brasil e o mundo vêm enfrentando uma crise nunca vivida antes. O novo coronavírus, denominado por Covid-19, tem causado efeitos devastadores na saúde, economia e até no comportamento dos profissionais e das organizações (CASTRO *et al.*, 2020). Diante desse problema mundial, pode-se ver esforços de governos, profissionais de diferentes especialidades, empresas e até mesmo de parte da população com o intuito de conter a disseminação da doença (CRUZ *et al.*, 2020). E esses esforços trouxeram transformações na rotina diária que demandaram mais do que simplesmente o distanciamento social, mas também a adequação a formas inovadoras de comunicação à distância, especialmente pelo uso de tecnologias (JUNIOR; FEUERSCHÜTTE; SÁNCHEZ, 2020).

Esse problema tem afetado de alguma forma todas as organizações, no entanto torna-se um pouco mais grave quando se olha pela perspectiva das pequenas e médias empresas. Segundo Almeida (2020), a situação econômica negativa revelou a vulnerabilidade da maioria dessas, onde algumas já tiveram que fechar as portas e outras ainda vivem na incerteza se vão conseguir superar essa crise e continuar desempenhando suas atividades. As que ainda estão conseguindo se manter no mercado, tiveram que inovar passando a utilizar novas formas de interação tanto com seus funcionários quanto com o público externo. Sobre o empreendedorismo no cenário de pandemia a autora salienta ainda que não é impossível empreender, porém cabe ao empreendedor explorar as tendências de mercados e enxergar as melhores oportunidades para a formação ou organização do seu negócio.

Como dito anteriormente, todas as organizações estão sentindo de alguma forma os efeitos dessa crise, porém cabe ressaltar que, os variados ramos empresariais irão sentir os impactos de formas diferentes, já que as atividades consideradas não essenciais em algum momento tiveram suas funções paralisadas. Embora o impacto na economia ocorra de modo geral e sistematizado, o declínio da demanda e do lucro pode ser percebido com diferentes intensidades conforme os segmentos das organizações. Empresas que têm suas atividades consideradas como essenciais continuaram sendo asseguradas a população, não podendo se comparar a aquelas que tiveram suas atividades interrompidas de forma parcial ou total. Diante a uma pandemia, ao distanciamento social e uma recessão econômica o consumidor precisou reaver suas

prioridades, o que desestabilizou a relação de consumo com a maior parte das empresas (FERNANDES *et al.*, 2020).

Voltando o olhar para as empresas que tiveram que se inovar para permanecer no mercado, Fernandes *et al.* (2020) destaca que algumas das alternativas tomadas para reduzir os impactos causados por essa crise foram *home office*, vendas online, utilização de redes sociais e os serviços de *delivery*. Diante disso é possível perceber o quanto o uso das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TICs) tem sido importantes para o enfrentamento da crise, especialmente para o *home office* (HUANG *et al.*, 2020). Segundo Melo (2020) o trabalho remoto tem sido praticado por 46% das organizações durante o período de pandemia.

Para Coelho, Morais e Rosa (2020), o grande diferencial dessa pandemia para situações similares ocorridas ao longo da história, é justamente o alto nível de globalização da sociedade, que se encontra cada vez mais conectada pelo uso da internet. Por esse meio é possível produzir um alto número de informações e conteúdos técnicos e científicos sobre a Covid-19. O uso das TICs surge como um método de propagar essas informações por todas as esferas sociais, como governo, sociedade civil, entidades privadas ou entidades supranacionais.

E com toda essa necessidade de conectividade existe um setor que ganhou força em meio a pandemia, que é o setor de telecomunicação, já que as pessoas passaram a considerar esse tipo de serviço como essencial. Almeida (2020) destaca que existe cada vez mais a necessidade de utilizar a conectividade para as mais variadas atividades do cotidiano, como o entretenimento, estudos, interação social e trabalho. E essa utilização da internet para as mais diversas finalidades tem estimulado a expansão do mercado de provedores de internet, que é considerado hoje como um dos mais promissores.

Com a imposição do distanciamento físico, as organizações tiveram que se abrir a um novo aprendizado, ou seja, adequar suas técnicas de comunicação interna a nova realidade. De acordo com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, os principais meios utilizados pelas organizações para promoverem sua comunicação com os colaboradores nesse momento de crise são respectivamente as mídias sociais, o portal corporativo e os aplicativos para dispositivos móveis. Ainda conforme esse estudo, a grande objeção das organizações diante à crise é manter os colaboradores produtivos e engajados (ABERJE, 2020).

Outro fator que tem se desencadeado com a crise, que deve ser preocupação dos meios governamentais, mas também das organizações, são os efeitos que a pandemia tem causado na saúde mental das pessoas. Segundo Brooks *et al.* (2020) o cenário provocado pelo novo coronavírus tem causado variações de humor e dificuldade de reagir aos sintomas de estresse, o que acabam por contribuir com a instabilidade nas organizações. Por isso essas devem se preocupar em criar estratégias que diminuam esses impactos negativos na saúde mental de seus colaboradores que vão de encontro com as políticas organizacionais. Os principais fatores que levam a desestabilidade emocional em um grande número de pessoas são o temor pela contaminação e os efeitos sociais e econômicos da quarentena. Ornell *et al.* (2020) trazem o alerta de que, durante as epidemias, a quantidade de colaboradores acometidos com problemas relacionados saúde mental tende a ser superior ao número de colaboradores afetados pela própria infecção.

Dessa forma, nota-se que o cenário de pandemia imposto pelo novo coronavírus trouxe ainda mais adversidades para o cotidiano das empresas. Sobre isso, Fernandes *et al.* (2020) conclui que mesmo analisando o impacto sobre diferentes escalas, atividades empresariais e segmentos, a expectativa para a restituição da economia do país é aterrorizante. Será inevitável a decadência de muitas empresas, porém cabe a todos colher os ensinamentos e aprendizados desse período, para que possam ser aplicados pós-pandemia.

## **7 O SETOR DE TELECOMUNICAÇÃO: A EXPANSÃO DO MERCADO DE PROVEDORES DE INTERNET E A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA A MANUTENÇÃO DOS SERVIÇOS DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA**

Como dito anteriormente, diversos setores da economia foram afetados no Brasil, devido a pandemia do novo Coronavírus. Segundo Dorion (2021), o setor de serviços e comércio, que constituem uma parcela considerável da economia brasileira, é um dos mais prejudicados. Como explica Aveni (2020), isso ocorre devido os impactos que a necessidade do isolamento social trás para essa categoria, que tem de se ajustar as circunstâncias do ambiente externo para seguir ofertando seus serviços.

Contudo, é possível dizer que um ramo desse setor que conseguiu sobressair-se foi o de telecomunicação. Segundo o Panorama Setorial de Telecomunicações, publicado em dezembro de 2020 pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), o setor de telecomunicação fechou o ano em ascensão, sendo que em dezembro foram 315,5 milhões de acessos, somando os serviços de Telefonia Móvel, Telefonia Fixa, Banda Larga Fixa e Tv por Assinatura. Ainda segundo a ANATEL, o serviço de Banda Larga Fixa apresentou crescimento contínuo no último ano, tendo destaque significativo para a tecnologia de fibra ótica, que já representa 46,7% do total de assinaturas, um aumento de 66% nos últimos 12 meses.

Dallo (2021) salienta que atualmente o Brasil possui um dos maiores mercados de internet do mundo, destacando os provedores regionais. O autor evidencia que essas empresas fornecedoras têm optado pela fibra ótica como base de suas redes, pois como os consumidores têm necessitado cada vez mais de altas taxas de transmissão, esse tipo de base de dados consegue oferecer uma maior disponibilidade e melhor qualidade aos seus clientes.

Segundo Dorion (2021) a colaboração do uso da tecnologia possibilitou que a maior parte das atividades comerciais fossem mantidas, através do uso da internet, mas exigiu que certos padrões fossem rompidos. Pode-se dizer que a crise provocada pelo COVID-19 tem estimulado a difusão do comércio eletrônico para novas empresas, clientes e tipos de produtos. E essa mudança deve perdurar ao longo do tempo, passando a fazer parte do cotidiano das pessoas e das empresas de bens e serviços.

Sendo assim, é bem provável que esse mercado de provedores de internet continue em expansão pelos próximos meses, pois de acordo com Basílio Peres, conselheiro da Associação Brasileira de Provedores de Internet (ABRINT), no Brasil ainda existe uma parcela de mercado a ser explorada, que são em pequenas e médias cidades, onde as grandes empresas do ramo têm dificuldades de atender, abrindo assim a possibilidade para empresas locais se expandirem (BERBERT, 2020).

Conforme Almeida (2020) essa expansão no mercado de provedores de internet, se deve a indispensabilidade do uso da internet no dia a dia das pessoas e empresas, o que estimula a exploração deste segmento de negócio, permitindo que haja acesso à internet nas mais diferentes localidades. A necessidade de conectividade já vinha aumentando antes da pandemia, porém foi acelerada, pois grande parte das atividades precisaram ser adaptadas, e praticamente todos os setores precisaram recorrer as TICs (Tecnologias de Informação e de Comunicação) para dar continuidade as suas tarefas.

No entanto, apesar dos benefícios que toda essa conectividade pode trazer, Faro *et al.* (2020) acentua que essa nova forma de trabalho remotamente pode causar danos psicológicos e motivacionais aos trabalhadores, e é onde as ferramentas do endomarketing pode entrar com forma de minimizar esses danos. Nesse sentido Brum (2000) afirma que mesmo com toda a modernidade e os constantes avanços tecnológicos, o capital humano será sempre o componente primordial de mudança e de desenvolvimento organizacional.

De um modo geral, a pandemia tem afetado todo o sistema de trabalho das organizações. Sobre isso, Valenga *et al.* (2021) destaca que a pandemia atinge de forma consequente os clientes internos, ou seja, os colaboradores, já que nessa nova forma de prestação de serviços os gestores enfrentam algumas limitações para aplicar as práticas do endomarketing, encarando o desafio de manter seus funcionários motivados. É justamente diante desse cenário que os gestores devem buscar estar atualizados e preparados para empregar as ferramentas de endomarketing de forma correta e de modo que traga um diferencial à organização. E nesse momento em que não é possível estar face a face com o funcionário todos os dias, nada melhor do que se utilizar das TICs para promover uma comunicação clara, eficiente e motivacional, assim como cita Klein e Momo (2018), o processo de endomarketing precisa de uma comunicação sem ruídos, e que pode ser adaptada às redes sociais e a internet.



Complementando, Terre-Trindade e Moraga (2011) enfatiza que quando a comunicação interna é aplicada como um instrumento de endomarketing, ela instaura fortes componentes para uma comunicação integrada, o que facilita a propagação de informações e traz melhorias na relação entre organização e funcionários, incentivando estes impulsionarem o marketing da empresa.

Posto isso, Valenga *et al.* (2021, p. 37) acentua que “o cliente interno, portanto, precisa sentir-se empoderado para desempenhar suas funções e prestar um serviço de qualidade ao cliente externo para manter a competitividade da organização”. Sendo assim, o gestor que tiver essa visão atual sobre o endomarketing e sobre como ele pode impulsionar sua empresa, conseguirá sobressair diante ao cenário de crise.

## 8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2002) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Sendo assim, existem inúmeros caminhos a seguir quando se inicia uma pesquisa, porém é importante que fique bem especificado o método de pesquisa a ser utilizado, pois segundo Lakatos e Marconi (2006) é este que determina o caminho a ser seguido, através da delimitação de procedimentos sistemáticos e racionais. Dessa forma, já tendo realizado a revisão bibliográfica relevante aos objetivos definidos para essa pesquisa, destaca-se a seguir os procedimentos metodológicos aplicados, assim também como a caracterização da empresa na qual foram realizadas as entrevistas.

### 8.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de pesquisa tem como intuito guiar o pesquisador ao alcance dos objetivos apresentados. Nesse sentido, a presente pesquisa possui a finalidade de alcançar as informações necessárias para atingir os objetivos propostos e responder a seu problema de pesquisa.

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (2006) esta metodologia de pesquisa tem como finalidade investigar mais detalhadamente os estudos realizados, atentando-se para o conteúdo psicossocial dos dados coletados. É necessário se preocupar com a complexidade do tema juntamente com a complexidade do objeto que, por suas particularidades darão validação à escolha metodológica. Nesse sentido Chizzotti (1991) destaca que a abordagem qualitativa advém da lógica de que existe ligação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma correlação ativa entre o sujeito e o objeto e uma conexão inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade do indivíduo.

Este tipo de metodologia se enquadra a esta pesquisa devido a Administração ser uma ciência social. Minayo (2007) afirma que a Ciências Sociais se preocupa com o grau de realidade que não pode ser calculado, demonstrando seus significados, motivos e atitudes, valendo-se da pesquisa qualitativa para responder a inquisições específicas.

Segundo Chizzotti (1991) a pesquisa qualitativa tem como intuito analisar a complexidade e a contradição dos fatos, considerando a imprevisibilidade e a particularidade da construção interpessoal e social.

A referida pesquisa também tem características de pesquisa do tipo descritiva, pois como destaca Cervo e Bervian (2002, p. 66) ela “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006) a relevância deste tipo de pesquisa está relacionado ao fato de que ao definir uma questão base, o investigador colhe os dados que apontam as particularidades e características significativas do caso em evidência.

Por último, refere-se a um estudo de caso, que, conforme Yin (2005) possibilita que a investigação mantenha as características integrantes e relevantes das situações da vida real, assim como os métodos organizacionais e administrativos. Ainda segundo o autor é o método preferido quando se usa questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, onde se dá ênfase em fenômenos contemporâneos introduzidos em determinada situação da vida real.

Essas características podem ser verificadas e confirmadas quando se observa o conteúdo do objetivo geral e objetivos específicos dispostos na tabela abaixo:

**Quadro 1- Caracterização da pesquisa**

<b>Característica da pesquisa</b>	<b>Autor referência</b>	<b>Propriedade da característica</b>	<b>Conteúdo do objetivo geral e específicos</b>
Pesquisa Qualitativa	Lakatos e Marconi (2006)	a) Não utiliza amostras extensas;  b) Busca uma análise minuciosa das investigações efetuadas.	a) Funcionários de uma empresa de telecomunicação;  b) Explicar como o Endomarketing influencia na motivação e na satisfação no trabalho;
Tipo Descritivo	Cervo e Bervian	Correlaciona fatos e fenômenos sem	Verbos dos objetivos específicos: explicar;

	(2002)	manipulá-los.	descrever e analisar.
Método de Estudo de Caso	Yin (2005)	<p>a) Apropriado para responder indagações do tipo ‘como’ e ‘por que’;</p> <p>b) Ênfase em fenômenos contemporâneos introduzidos em determinada situação da vida real.</p>	<p>a) Verbo encontrado no objetivo específico: “Explicar como o Endomarketing [...]”;</p> <p>b) Fenômeno: impacto; Contexto: empresa de telecomunicação.</p>

FONTE: Elaborado pela autora

Após a comprovação da conformidade das características ao estudo exposto, serão evidenciados a seguir as informações pertencentes ao universo, à amostra e à seleção dos indivíduos.

## 8.2 O UNIVERSO, AS UNIDADES DE ANÁLISE E A SELEÇÃO DOS INDIVÍDUOS DA PESQUISA

O universo se caracteriza por trabalhadores de todos os setores de uma empresa de telecomunicação que trabalhavam na organização até o momento da pesquisa. Ao todo, este universo era formado por 132 colaboradores (dados obtidos em fevereiro de 2021), estando distribuídos entres os setores: 65 funcionários do setor operacional e técnico, 43 funcionários do administrativo e financeiro, 15 do setor comercial e 9 em cargos de gestão.

Para a seleção da quantidade de indivíduos aptos a expressarem suas percepções acerca do ambiente de trabalho, as ações que a empresa promove, suas motivações e satisfação como o trabalho, utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística, também conhecida como “amostragem por conveniência”. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 272) este tipo de amostragem é de grande relevância para pesquisas com foco qualitativo, por ser capaz de “proceder cuidadosamente e com uma profunda imersão

inicial no campo – obter os casos (pessoas, contextos, situações) que interessam ao pesquisador e que oferecem uma grande riqueza para a coleta e a análise dos dados”.

Por fim, foi utilizado o tipo de amostragem denominado como “amostra variada”, que segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) tem por finalidade registrar a diversidade, com o intuito de encontrar as diferenças e semelhanças, padrões e especificidades. Sendo assim, para que fosse extraído ao máximo esses tipos de informações, buscou-se trazer para a pesquisa o maior número de entrevistados possíveis, de todos os setores da empresa.

As entrevistas foram realizadas dentro da própria organização, e por este motivo foi necessário contar com o fator disponibilidade. Por se tratar de uma empresa do ramo de telecomunicação, em boa parte do tempo os funcionários se encontravam em atendimento ou em trabalho externo, o que dificultou fazer as entrevistas, principalmente com os colaboradores da área técnica, que só tinham disponibilidade no período da manhã, antes de ir para a rua, ou em horário de almoço. Dessa forma, foi necessário contar com a colaboração dos supervisores dos setores para que pudessem organizar e liberar os funcionários na medida em que fosse possível, não prejudicando o funcionamento das atividades. Foi realizado o pré-teste com dois funcionários, um do operacional e um de gestão, de modo a corrigir possíveis incoerências quer seja de linguagem, forma ou conteúdo nos roteiros de entrevistas.

Após a realização de 58 entrevistas, sendo 26 no setor operacional/técnico, 15 no setor administrativo/financeiro, 10 no setor comercial e 7 em cargos de gestão, a coleta de dados foi interrompida seguindo os critérios da saturação da amostra. Conforme explica Fontanella, Ricas e Turato (2008) o encerramento da amostra por saturação teórica se dá quando a suspensão da inclusão de novos participantes, pelo fato de que, na percepção do pesquisador, os dados adquiridos passam a demonstrar redundância ou repetição de informações, não sendo mais vantajoso insistir na coleta de dados, pois os dados colhidos através de novos participantes pouco somariam ao material já colhido.

## 8.2 COLETA DE DADOS

A fim de absorver o maior número de concepções a cerca do fenômeno a ser compreendido, foram utilizados para a obtenção dos dados as seguintes técnicas: a pesquisa bibliográfica e a entrevista semiestruturada.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada através do agrupamento de dados secundários. Uma das vantagens dessa técnica é a possibilidade do investigador ter acesso a uma ampla gama de materiais de diversos autores de todo o mundo, podendo assim fazer um apanhado sobre as principais percepções do assunto estudado. Gil (2002, p. 45) reforça essa ideia, destacando que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica seja o “fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Sendo assim, a pesquisa se baseou nos principais autores do tema, e através das principais constatações destes, originou o referencial teórico deste trabalho, que vem contribuir para a contextualização do problema de pesquisa.

Após a construção do referencial teórico, foi elaborado dois roteiros para as entrevistas, um para o nível gerencial e outro para os cargos operacionais. Gil (2002) define entrevista como sendo uma técnica que engloba dois indivíduos em uma situação “face a face”, onde um formula as perguntas e o outro responde. Segundo Yin (2005) a entrevista tem por objetivo compreender as concepções e as experiências dos participantes, permitindo conhecer o ponto de vista do entrevistado sobre os fenômenos pesquisados e os fatos de sua vida cotidiana, através da utilização de suas próprias expressões, possibilitando assim ao pesquisador guiá-la de maneira em que os dados se encaminhem para uma análise bem estruturada.

Os roteiros elaborados foram do tipo semiestruturado, que serviram de guia para o desdobramento das entrevistas (Apêndices A e B). Todas as perguntas foram feitas aos entrevistados, mas de acordo com a necessidade e para melhor extração de informações, em alguns momentos era necessário serem reformuladas ou acrescentadas. Neste momento também foi percebido, que mesmo reformulando a questão de outra forma, alguns entrevistados apresentavam dificuldades de interpretação e outros não se sentiam confortáveis, desviando a resposta para outros assuntos ou até mesmo respondendo de modo a não se comprometer, mesmo sendo informado no início da entrevista que os dados seriam usados de forma anônima.

As perguntas foram elaboradas de modo a investigar sobre o elemento principal compreendido no problema de pesquisa, que é diagnosticar o impacto das ações de Endomarketing na motivação e satisfação do trabalho em uma empresa de

telecomunicação da cidade de Governador Valadares, tanto no nível gerencial quanto no operacional (Quadro 2 e Quadro 3).

Conforme a orientação, todos os participantes receberam duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice C), onde uma foi assinada e entregue a entrevistadora e outra ficou com eles. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos colaboradores, totalizando em média 12 horas de gravação.

## Quadro 2 - Correspondência entre as perguntas do questionário e as categorias

### Nível Gerencial

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta referente</b>
Identificação	Qual função você exerce?
Processo de avaliação/Comunicação Interna	A empresa faz algum tipo de avaliação sobre como as atividades estão sendo prestadas? Se sim, como ela passa o feedback (retorno) aos seus funcionários?
Comunicação Interna	Como é a comunicação entre a empresa e os funcionários?
Comunicação Interna	Você acha que as informações chegam para todos os funcionários de maneira igualitária? Por quê?
Comunicação Interna	Quando acontece algo novo dentro da empresa (Ex: um plano novo lançado, novas promoções...) quais meios são utilizados para repassar essas informações?
Comunicação Interna	Os funcionários são os primeiros a receberem essas informações ou a empresa se preocupa em divulgar primeiro na mídia?
Comunicação interna/ Valorização dos funcionários	Os gestores dão abertura aos funcionários para expressarem suas opiniões e até mesmo sugerirem melhorias? Se sim, como?

Comunicação interna/ Valorização dos funcionários	Como parte da gestão, você acha que a opinião dos funcionários é importante e traz algum benefício para a organização?
Valorização dos funcionários	A empresa tem se empenhado em promover ações para que os funcionários se sintam integrados e importantes? Se sim, que tipo de ações? Se não, você julga importante que o fizessem?
Valorização dos funcionários	Para você, quais motivos levaria ao funcionário a procurar um novo emprego fora da empresa?
Marketing de incentivo/Valorização dos funcionários	A empresa possui alguma ação de reconhecimento ao funcionário? Se sim, qual (quais)?
Marketing de incentivo/Valorização dos funcionários	Você considera que esse tipo de ação possa trazer resultados positivos à organização?
Bem-estar no trabalho/Marketing de benefícios/Valorização dos funcionários)	A empresa se importa com o bem-estar e o psicológico dos seus funcionários? Possui alguma ação nesse sentido?
Marketing de benefícios	Os benefícios oferecidos atendem as expectativas dos funcionários? Se não, o que poderia melhorar?
Motivação/Bem-estar no trabalho	O ambiente de trabalho é agradável e motivador? Por quê?
Motivação/Bem-estar no trabalho	Você acha que os funcionários se sentem motivados a exercer sua função dentro do padrão imposto pela empresa? Por quê?
Valorização da cultura e dos objetivos	A cultura organizacional é o conjunto de práticas, normas e valores que norteiam a organização para atingir seus



organizacionais	objetivos. Você acha que a empresa tem deixado isso bem esclarecido aos funcionários?
Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais	Em relação aos processos seletivos, a empresa busca pessoas que tenha um perfil de acordo com sua cultura organizacional ou acredita que qualquer pessoa é passível de ser educada quanto aos seus objetivos?
Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais	A empresa costuma oferecer algum treinamento que reforce sobre sua cultura, seus valores e atitudes esperadas, ou oferece apenas treinamentos técnicos?

Fonte: Elaborado pela autora.

### Quadro 3: Correspondência entre as perguntas do questionário e as categorias

#### Nível Operacional

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta referente</b>
Identificação	Qual função você exerce?
Processo de avaliação/Comunicação Interna	A empresa faz algum tipo de avaliação sobre como as atividades estão sendo prestadas? Se sim, como ela passa o feedback (retorno) aos seus funcionários?
Comunicação Interna	Como é a comunicação entre a empresa e os funcionários?
Comunicação Interna	Você acha que as informações chegam para todos os funcionários de maneira igualitária? Por quê?
Comunicação Interna	Quando acontece algo novo dentro da empresa (Ex: um plano novo lançado, novas promoções...) quais meios são utilizados para repassar essas informações?
Comunicação Interna	Os funcionários costumam ser os primeiros a receberem

	essas informações ou você acha que a empresa se preocupa primeiro em divulgar para o público externo?
Comunicação interna/ Valorização dos funcionários	A empresa dá abertura aos funcionários para expressarem suas opiniões e até mesmo sugerirem melhorias? Se sim, como é isso? Se não, como você gostaria que fosse?
Valorização dos funcionários	Você acha que a empresa tem se empenhado em promover ações para que os funcionários se sintam importantes? Se sim, que tipo de ações? Se não, como ela poderia fazer isso?
Valorização dos funcionários	Quais motivos te levaria a procurar um novo emprego fora da empresa?
Marketing de incentivo/Marketing de benefícios/Valorização dos funcionários	Você se sente reconhecido, tanto financeiramente quanto pessoalmente, pelos serviços prestados à organização? Se sim, o que te faz se sentir reconhecido? Se não, o que falta ser feito para que você se sinta reconhecido?
Marketing de benefícios	Dos benefícios oferecidos pela empresa, qual você considera o mais importante? E o menos importante?
Marketing de benefícios	Os benefícios oferecidos estão de acordo com o que você espera da empresa? Se sim, supera suas expectativas? Se não, o que poderia melhorar?
Marketing de incentivo	A empresa possui algum tipo de incentivo que te motive a aumentar sua produtividade? Se sim, qual (ou quais)? Se não, você gostaria de ter?
Motivação	O que te motiva a vir a trabalhar nessa empresa todos os dias?
Motivação/Satisfação	E você se sente satisfeito por isso?

Motivação/Satisfação/Bem-estar no trabalho	Qual o diferencial de se trabalhar nessa empresa?
Motivação/Bem-estar no trabalho	O ambiente de trabalho é agradável e motivador? Por quê?
Motivação/Bem-estar no trabalho	Você conhece todas as suas tarefas e se sente motivado a exercer sua função dentro do padrão imposto pela empresa? Por quê?
Bem-estar no trabalho	Como você se sente psicologicamente em relação ao seu trabalho?
Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais	A cultura organizacional é o conjunto de práticas, normas e valores que norteiam a organização para atingir seus objetivos. Você acha que a empresa tem deixado isso bem esclarecido aos funcionários?
Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais	A empresa costuma oferecer algum treinamento que reforce sobre sua cultura, seus valores e atitudes esperadas, ou oferece apenas treinamentos técnicos?

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, segundo Lakatos e Marconi (2006, p. 274) o que é possível compreender através da obtenção desses dados, onde foram utilizados todos os procedimentos, métodos e instrumentos descritos acima é o “significado do sistema próprio dos entrevistados”, pois não é possível prever as perspectivas do sistema significativo, nem a conjuntura do comportamento geral que só será possível compreender mais adiante.

### 8.3 TRATAMENTO DOS DADOS

No primeiro momento as entrevistas foram transcritas na íntegra e tabuladas de forma quantitativa. Após a análise detalhada de cada pergunta de cada um dos entrevistados, foi feita a construção de tabelas com a súmula das respostas, onde foram recortados somente os dados relevantes à pesquisa.

Posteriormente, as entrevistas passaram pela análise de conteúdo, que segundo Vergara (2008) serve tanto para fins exploratórios quanto para fins de verificação, confirmando ou não suposições preestabelecidas. De acordo com Bardin (2004) a análise de conteúdo tem por finalidade compreender a inferência, ou seja, busca compreender a dedução lógica de conhecimentos, que é acompanhada pela descrição das características pesquisadas que são estruturadas através de categorias. É nessa etapa que se dá significado às características, relacionando-as ao referencial teórico.

A caracterização, conforme Gil (2002, p.134), “consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles”. Dessa forma, a categorização integra informações com características comuns sob uma expressão mais ampla.

Na pesquisa qualitativa é importante que o pesquisador se atente a todos os detalhes, por mínimo que eles sejam. Nesse sentido, Chizzotti (1991) destaca que nesse tipo de pesquisa todos os fenômenos possuem a mesma relevância: “a constância das manifestações e sua ocasionalidade, a frequência e a interrupção, a fala e o silêncio. É necessário encontrar o significado manifesto e o que permaneceu oculto” (CHIZZOTTI, 1991, p. 84).

Por esta razão, o tipo de grade de análise utilizada foi o de grade aberta. Segundo Vergara (2008) nesse tipo de grade as categorias vão sendo definidas no decorrer da pesquisa, o que permite com que o pesquisador rearranje, se assim for necessário, durante o andamento da análise.

Assim, tendo apresentado a forma e a metodologia para o tratamento de dados, prossegue no próximo item a caracterização da organização onde foi feito a coleta de dados.

### 8.3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DOS INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS

O estudo foi realizado em uma empresa do ramo de telecomunicação, provedor de internet fibra ótica, que aqui será intitulada por Alfa, a fim de manter o anonimato da empresa e dos colaboradores que participaram. A Alfa está no mercado a mais de 10 anos, possuindo sede na cidade de Governador Valadares, com filiais no Vale do Aço, Caratinga e agora expandindo para demais regiões.

Por se tratar de uma empresa de médio porte, a organização é subdividida em 5 principais setores, que são: financeiro, administrativo, comercial, operacional, técnico. Para fins de melhor precisão de análise os setores similares foram agrupados, como é caso dos setores administrativo e financeiro e dos setores operacional e técnico. Além do mais os cargos gerenciais foram analisados separadamente, como se fossem um setor a parte. Dessa forma cada setor será identificado por uma incógnita, assim como mostra a tabela logo abaixo:

**Quadro 4: Identificação e descrição dos setores**

Setor	Sigla	Descrição
Gerencial	G	Cargos de gestão, como gerência geral, supervisão e assistente de RH pleno.
Administrativo/Financeiro	AF	Cargos do setor Administrativo e/ou Financeiro.
Operacional/Técnico	OT	Cargos do setor Operacional e/ou Técnico, como suporte técnico, técnico em rede, estoque e limpeza.
Comercial	C	Cargos do setor comercial, como atendimento ao cliente e vendas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, com o objetivo de se preservar a identidade dos participantes, estes serão identificados pela a incógnita correspondente ao seu setor de atuação, seguida por um numeral, como por exemplo, AF1, AF2, e assim sucessivamente.

Como dito anteriormente todas as entrevistas foram gravadas, resultando em aproximadamente 12 horas de gravação, sendo distribuído conforme mostra o quadro abaixo:

**Quadro 5 – Distribuição do tempo de entrevistas**

<b>G</b>	<b>Tempo</b>	<b>AF</b>	<b>Tempo</b>	<b>OT</b>	<b>Tempo</b>	<b>C</b>	<b>Tempo</b>
G1	11min07s	AF1	13min52s	OT1	15min42s	C1	07min20s
G2	09min19s	AF2	07min53s	OT2	08min13s	C2	10min48s
G3	12min15s	AF3	16min08s	OT3	19min57s	C3	10min56s
G4	21min33s	AF4	24min47s	OT4	19min46s	C4	12min56s
G5	19min04s	AF5	11min39s	OT5	08min24s	C5	16min42s
G6	14min06s	AF6	09min55s	OT6	10min26s	C6	06min53s
G7	16min23s	AF7	08min44s	OT7	20min47s	C7	06min24s
		AF8	06min35s	OT8	17min07s	C8	06min50s
		AF9	06min56s	OT9	11min38s	C9	08min57s
		AF10	12min39s	OT10	08min41s	C10	11min33s
		AF11	12min05s	OT11	08min58s		
		AF12	08min35s	OT12	09min22s		
		AF13	11min10s	OT13	19min55s		
		AF14	15min12s	OT14	17min09s		
		AF15	12min17s	OT15	20min45s		
				OT16	10min59s		
				OT17	11mins		
				OT18	11min21s		
				OT19	09min36s		
				OT20	09min31s		

				OT21	09min54s		
				OT22	14min15s		
				OT23	10min36s		
				OT24	06min34s		
				OT25	09min12s		
				OT26	11min51s		

Fonte: elaborado pela autora.

## **9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Assim como descrito acima, a análise foi realizada separadamente por setores, onde os cargos operacionais, subdivididos por setores, foram analisados por categorias e logo em seguida comparado uns aos outros. Já os cargos gerenciais, que foram agrupados como sendo um setor a parte, foram analisados isoladamente, também por categorias, para que no fim fosse confrontado com a análise dos cargos operacionais. Como pode ser acompanhado logo a seguir.

A análise foi dividida em quatro eixos principais, quais sejam comunicação interna, marketing, motivação/satisfação/bem-estar no trabalho e valorização da cultura e objetivos organizacionais. Destes eixos iniciais foi desmembrado 12 categorias de análise, de modo a trazer elementos específicos destes eixos, bem como elementos cruzados entre eles.

Ficam assim definidos como categorias de análise: comunicação interna; processo de avaliação e comunicação interna; comunicação interna e valorização dos funcionários; valorização dos funcionários; marketing de benefícios; marketing de incentivo; motivação; motivação e satisfação; motivação, satisfação e bem-estar no trabalho; motivação e bem-estar no trabalho; bem-estar no trabalho; valorização da cultura e dos objetivos organizacionais.

### **9.1 ANÁLISE PARA CARGOS DE OPERACIONAIS**

O questionário iniciou com um conjunto de perguntas denominado por “identificação”, que não buscou trazer nenhuma análise em específico. Foi somente uma forma de identificar o colaborador quanto ao seu setor pertencente, para que assim fosse possível agrupar todos os trabalhadores de um mesmo setor e dessa forma fazer a análise das demais categorias por setores.

#### **9.1.1 Comunicação Interna**

A comunicação interna é um dos alicerces que ampara o endomarketing, por isso é tão importante que a comunicação entre empresa e funcionários seja bem clara, direta e sem desvios. Aqui é importante ressaltar que a falta de comunicação ou uma comunicação



inadequada pode acabar se tornando agente de desmotivação. A empresa que busca um diferencial competitivo utilizando-se das técnicas do endomarketing, deve compreender que a informação deriva da comunicação interna, e deve ser vista como a estratégia ideal de aproximação entre empresa e funcionários, como destaca Brum (2003).

Sendo assim, quando os colaboradores dos cargos administrativos e financeiros foram questionados sobre como é a comunicação entre empresa e funcionários, 74% dos entrevistados (11 pessoas) afirmaram que é boa e supre todas as demandas, assim como evidencia AF7: *“É boa. É bem diferente, por mensagens, pessoalmente... Acho que a comunicação aqui é ‘bem’ boa mesmo, eles deixam tudo explicado”*. 13% (2 pessoas) declararam que a comunicação é falha ou ausente, como descreve AF15: *“Normalmente as informações de mudança vem do supervisor e ele não ‘tava’ conseguindo acompanhar as mudanças e passar as informações em tempo real, aí a gente ‘tava’ tendo que pegar essas informações com outros setores”*. Foi possível notar uma certa insatisfação do funcionário ao afirmar que era necessário ele próprio buscar informações pertinentes à sua função. E outros 13% (2 entrevistados) desviaram suas respostas do foco central da pergunta levando para um outro aspecto.

Quando a mesma pergunta foi feita para os profissionais das áreas operacionais e técnicas as respostas foram similares a do setor anterior. Onde 92,31% (24 pessoas) afirmaram existir uma boa comunicação. Porém 30,77% (8 colaboradores) destes entrevistados relataram que apesar de considerarem que a comunicação é clara e objetiva, eles só têm contato direto com o seu supervisor, assim como descreve o entrevistado OT16 *“Na empresa, na verdade a comunicação é só entre supervisor e funcionário”*. Então todas as informações pertinentes são repassadas por este. 7,69% (2 entrevistados) do total de entrevistados do mesmo setor relataram que a comunicação é falha, que existem gargalos de comunicação entre setores e até mesmo dentro do próprio setor, como destaca o funcionário OT13: *“[...] eu sinto falta, por exemplo: alguém é promovido, a gente não fica sabendo, alguém é demitido a gente não fica sabendo, aí fica, fica muito burburinho, [...]. Então, assim, eu acho que a comunicação num todo, ela é muito falha. Toma-se uma decisão, não tem motivo para aquela decisão ou não tenta pelo menos explicar, assim, não faz o funcionário ter aquela sensação de que ele pertence, de que ele quer vestir a camisa da empresa”*. Nesse discurso fica perceptível que o funcionário se encontra frustrado por existir esse gargalo na comunicação, o que gera a desmotivação e consequentemente a falta de pertencimento.

A pergunta também foi feita para as funcionárias da área comercial, já que este setor é 100% composto por mulheres. Todas as entrevistadas (10 colaboradoras) afirmaram que a comunicação da empresa em relação a este setor é bem transparente e objetiva, assim como destaca a funcionária C4: *“É bem transparente, igual a minha supervisora, ela, sempre que... enfim, seja coisa boa, coisa ruim, seja um feedback negativo ou positivo, ela sempre chega, conversa”*. O que foi percebido nesse setor, diferentemente dos demais é que existe uma relação mais próxima entre as colaboradoras e a supervisão, talvez isso se deva justamente ao setor ser menor. É perceptível que existe uma relação de amizade e respeito mútuo como destaca a colaboradora C10: *“[...] logicamente que a gente trata como uma supervisora, mas ela conversa com a gente de igual para igual”*.

Outra pergunta relacionada a comunicação interna que foi feita a todos os entrevistados dos três setores foi se o funcionário acha que a informação chega para todos de forma igualitária, ou seja, se todos os funcionários recebem a mesma informação e com a mesma qualidade. O objetivo buscado ao se fazer essa pergunta era descobrir se na empresa existe um canal oficial de comunicação, onde a informação é disseminada por todos os setores de forma igual, não gerando a entropia da informação, ou na linguagem popular a famosa “rádio peão”. Segundo Brum (2003) quando a informação é propagada, através do “boca a boca”, ela pode sofrer variações cumulativas no seu percurso, chegando a sua origem como algo distorcido da realidade inicial.

Dessa forma quando os funcionários do setor administrativo/financeiro foram indagados sobre isso, 60% dos entrevistados (9) disseram que sim, que a informação é distribuída de forma igual a todos os funcionários. Porém dessa porcentagem foi possível notar várias justificativas distintas, como por exemplo *“[...] Tudo que é feito é registrado no sistema”*, *“porque o meio de comunicação que a gente tem é WhatsApp, todo mundo ali está a parte de toda a situação”*, *“Porque eles são bastante específicos no que falam”*, e assim por diante, não sendo possível através dessas respostas concluir com veemência que de fato as informações são acessíveis a todos e que existe um canal oficial de comunicação. Além do mais, 6,67% (1) destes que fizeram essa afirmação, disseram poder afirmar isso apenas para o seu setor, pois desconhece como é feito nos demais setores e ainda outros 6,67% (1) disseram que sim, justificando justamente pelo fato de uns passarem as informações para outros, como está ilustrado na fala do entrevistado AF9: *“Aqui as pessoas todas se conhecem, todo mundo passa informação, então chega para todo mundo”*. Já 40% (6) do total de entrevistados disseram que não, que a

informação não chega para todos da mesma forma. Esses entrevistados relataram que a informação é subdividida por setores, onde o responsável por repassá-las são os supervisores, assim como destaca o entrevistado AF10: *“Vai por setores, né? Vai do que o meu supervisor quiser passar para gente. Então tem certas informações, que se ele não se interessar em passar pra gente, a gente não fica sabendo”*. Também foi possível perceber que desta forma nem sempre informações pertinentes chega para todos como relata AF4: *“[...] assuntos mais internos é, tipo, do meu setor, basicamente, só o meu setor fica sabendo. Mas tem do meu setor que envolve outro setor que às vezes só o meu setor tá sabendo [...]”*.

No setor operacional/técnico 61,54% dos entrevistados (16 pessoas) afirmaram que sim, porém o que foi percebido através das justificativas é a maioria desses só respondem pelo seu setor como fica evidente na fala do entrevistado OT23: *“No meu modo de pensar sim. Pelo menos no meu setor, no lugar que eu tenho acesso, entrada e saída, a comunicação com a gente aqui é muito bacana”*. E igualmente ao setor administrativo/financeiro foi relatado que a maioria das informações é de responsabilidade do supervisor assim como relata o entrevistado OT22: *“Lógico que chega primeiro para supervisão e daí eles distribuem para os funcionários. E talvez coisas fiquem lá e não desça, tem dessas coisas também”*. Além do mais 7,75% (2) desses entrevistados relataram que sim, mas só as informações que são devidas como destaca o funcionário OT4: *“Pra quem precisa sim. Porque o que cabe a mim saber é o que eu tenho que saber mesmo, entendeu? [...] Nem todas coisas precisa saber não, principalmente as do cliente também, né?”* e ainda outros 3,88% (1 pessoa) que a informação chega para quem tem interesse e vai ao encontro dessas como afirma OT26: *“Olha pra quem corre atrás de se manter informado sim”*. Já 34,21% dos entrevistados (9 colaboradores) disseram que a informação não chega de forma igual para todos, e a justificativa para isso foi justamente a falta de ter um canal oficial de comunicação assim como relatam os entrevistados OT5 e OT17, respectivamente: *“Eu acho que deveria ter um grupo geral, colocar num quadro geral pra chegar as informações, porque às vezes chega num grupo e que o outro não sabe, né? E às vezes abrange todo mundo”*, *“Porque as vezes falta algum meio de comunicação mais correto, tem mais de um meio de comunicação, então isso fica meio confuso”*. E ainda 3,85% (1) não souberam responder, pois como fazem serviço de rua, afirmaram não saber como é feito isso dentro da empresa.

Já no setor comercial 50% das entrevistadas (5 pessoas) acreditam que sim, que a informação é disseminada de forma igual para todos, assim como relata a funcionária C8: *“porque todo mundo tem acesso ao grupo e ao quadro de aviso, né? Todo mundo passa por ele, vê lá”*. 20% (2) afirmaram que sim, porém foi perceptível que elas analisaram somente dentro do seu próprio setor como é possível perceber na fala da entrevistada C7: *“Porque no meu setor, o que ela vai falar com uma ela fala com todo mundo”*. Outros 20% (2) acreditam que sim, porém não sabem afirmar se todas as informações pertinentes são repassadas, assim como descreve C9: *“Ah, tem coisas que sim e tem coisas que não. É porque o que que acontece, a gente trabalha ali, exclusivamente com a supervisora, né? Então, o que ela passa pra gente é do nosso setor. Então, não sei te informar dos outros setores”*. Através desse relato mais uma vez é possível notar que a empresa deixa a cargo dos supervisores o repasse de informações e que as informações também são subdivididas por setores. E por fim, 10% (1 pessoa) afirmou que não, pois a forma de repassar pode não está sendo adequada, podendo deixar a informação confusa, e como muitas das vezes se utiliza do “boca a boca” para repassar para frente, acaba ocorrendo a entropia da informação, assim como expõe a funcionária C2: *“[...] a pessoa fala de um jeito uma coisa e pode ser que a outra pessoa entendeu de outra forma e acaba passando outra coisa. Às vezes pode ter esse erro de comunicação também”*.

Como salienta Brum (2003) a empresa tem que disponibilizar aos funcionários o máximo de informações possíveis, para que assim consiga envolvê-los com os conceitos e objetivos da organização, pois afirma ainda que ninguém se envolve completamente com aquilo que não tem conhecimento. Com isso, os entrevistados foram indagados sobre quando acontece alguma novidade dentro da empresa, podendo ser um novo plano, uma promoção, produtos lançados ou algo do tipo, quais meios a empresa utiliza para repassar-lhes essas informações.

Sendo assim 46,67% dos entrevistados (7) do setor administrativo/financeiro disseram ficar sabendo somente através dos grupos do aplicativo de mensagens *WhatsApp*. 20% (3) afirmaram ser informados pelos supervisores. 13,35% (2) ficam sabendo através de reuniões ou também através do *WhatsApp*. 6,66% (1) disseram ser através de treinamentos ou reuniões. Outros 6,66% (1) afirmaram ser através do setor comercial e por fim 6,66% (1) disseram que a empresa não repassa esse tipo de informação.

No setor operacional/técnico 46,15% (12) dos entrevistados informaram receber esse tipo de informações através das redes sociais *Skype* e *WhatsApp*. Onde os funcionários do suporte técnico afirmaram que utilizam da rede social *Skype* para se comunicarem entre si. 19,23% (5) disseram que este tipo de informação não é repassado para sua área, e que costumam descobrir através de outros meios e até mesmo pelos próprios clientes como afirma o funcionário OT24: “[...]muitas as vezes na rua eles perguntam os planos e a gente não tá sabendo”. 7,7% (2) afirmaram receber através do próprio supervisor. Outros 7,7% (2) disseram ser por vários meios, como por exemplo através de grupo do *WhatsApp*, pelo próprio supervisor e até mesmo através do “boca a boca”. Ainda outros 7,7% (2) levaram a resposta para outro aspecto, como por exemplo no caso do entrevistado OT11: “Ah, geralmente é quando, dá um probleminha, se tem alguma que vai melhorar eles chegam e reúne, né? Mas assim, é muito difícil, né?”. 3,84% (1) não soube responder. Outros 3,84% (1) disse ficar sabendo através de propagandas, que a empresa preocupa em passar em primeira mão apenas para o setor comercial assim como afirma OT9: “Mas é por propaganda. É passado em primeira mão mais para as meninas que mexem com essa parte aí”. E por fim, 3,84% (1) respondeu que fica sabendo somente através do “boca a boca”.

Quando a mesma pergunta foi realizada no setor comercial 50% (5) das entrevistadas disseram que esse tipo de informação é repassado pela própria supervisora. 20% (2) disseram ser informadas através de *folders* e materiais de divulgação. Outros 20% (2) disseram ser através de grupo no *WhatsApp* e 10% (1) não soube responder pelo fato de ter muito pouco tempo de trabalho na organização. Mesmo parecendo contraditório ter tido respostas diferentes dentro de um setor que é considerado pequeno e onde essas informações se fazem muito necessárias, analisando as respostas das entrevistadas foi possível perceber que os diferentes meios de informação se complementam assim como relata a entrevistada C10: “[...] Eu acho que ela solta um folheto na internet, né? Um folder e ela fala pra gente” e também na fala da funcionária C8: “Ah, no meu caso, a supervisora, né, ela fala com cada vendedora e coloca no nosso grupo de *WhatsApp* também”.

Complementado a questão anterior os entrevistados foram questionados se a empresa divulga essas informações em primeira mão para os funcionários ou se preocupa primeiro em divulgar para o público externo. Como dito anteriormente, é muito

importante que as informações sejam repassadas em primeira mão ao funcionário, tornando assim um fator que gere motivação e a sensação de pertencimento à empresa.

Sobre isso, 73,34% dos funcionários (11 pessoas) das áreas administrativas e financeiras disseram acreditar que a empresa se preocupa em divulgar primeiro essas informações para os funcionários antes de lançar na mídia. Como justificativa a maioria disse ser porque eles precisam estar cientes dessas informações para assim poderem atender com qualidade os clientes. Enquanto isso, 13,33% (2) acreditam que a divulgação ocorre simultaneamente, como descreve o funcionário AF6: *“Eu acho que busca divulgar tantos dois, né? Simultaneamente. Para a gente ficar preparado e os o cliente também ficar sabendo da novidade”*. E outros 13,33% (2) disseram que a empresa se preocupa primeiro em divulgar na mídia, assim como informa o entrevistado AF15: *“Costuma ser primeiro para o público externo, dependendo do tipo de informação. Muitas vezes é nós que temos que ir atrás desse tipo de informação”*.

Já no setor operacional/técnico 46,15% (12) dos entrevistados disseram que a empresa não tem a preocupação em divulgar para os funcionários destas áreas, assim como o diz o funcionário OT15: *“Eu não conheço os planos daqui. Eu trabalho com o setor técnico, muitas vezes eu fico sabendo dos planos pelo banner. Eles não têm essa preocupação de nos avisar”*. Foi possível perceber certa insatisfação nas manifestações desses funcionários, assim como na fala de OT26: *“Então, nessa situação já é complicado. É onde nós temos que correr atrás, ao invés de chegar e avisar assim: olha daqui tantos dias nós vamos começar com a promoção tal, tal. Infelizmente isso aí não tem”*. Este também ressalta a importância que essas informações têm para o setor: *“[...]porque nós estamos na rua, nós somos a empresa ali pessoalmente, então o máximo de informação que a gente possa passar para o cliente ali pessoalmente é importante”*. 23,08% (6) disseram achar que a empresa tem a preocupação sim de repassar essas informações em primeira mão aos funcionários assim como justifica OT2: *“Creio que primeiramente para o funcionário, né? Porque até então a gente trabalha com os clientes, então até pra gente divulgar também, é melhor né?”*. Outros 23,08% (6) que a empresa tem a preocupação em divulgar de antemão somente para o setor comercial, assim como descreve OT7: *“[...] tem determinadas informações que talvez ela não julgue ser importante passar de imediato a determinados setores. Eu acredito que os setores que tem um relacionamento maior com o público esteja sabendo de antemão [...]”*. E 7,69% (2) desse setor não souberam responder.

Já no setor comercial, por se tratar justamente do setor que lida diretamente com essas informações e com a recepção do público, 90% das entrevistadas (9 pessoas) afirmaram que sim, que recebem esse tipo de informação em primeira mão, até porque é essencial para a execução de suas atividades, assim como ressalta a funcionária C4: *“Primeiro pra gente, né? Pra que a gente possa ter ciência do conhecer o produto pra divulgar [...]”*. E por fim, 10% das entrevistadas (1 pessoa) disse não saber responder devido ter pouco tempo de trabalho na organização.

Dessa forma, pode-se concluir que a comunicação organizacional foi considerada boa pela maioria dos entrevistados em todos os três setores, mas foi identificado também que a informação é de responsabilidade dos supervisores, e os funcionários basicamente só tem acesso a esses, então a informação chega dentro do setor conforme for a vontade de seu supervisor transmitir. Com isso, de acordo com a segunda questão, foi possível perceber justamente que existe sim uma deficiência na distribuição das informações pertinentes, não sendo identificado nenhum tipo de canal de informação eficiente e que atenda a todos os funcionários de maneira igualitária, já que os canais citados foram um mural, que aparentemente não tem muita visibilidade, e grupos de WhatsApp. Além do mais, com a forma de entrega das informações que a empresa tem hoje, pode ser que acabe por ocorrer sim a entropia da informação, pois como a informação é distribuída por setores, pode ocorrer de uma informação importante que chegue para um setor, não chegue para outro, e assim a informação pode ir sendo distribuída através do “boca a boca”, sendo passível de ocorrer distorções.

Em relação aos meios de comunicação utilizados para distribuir a informação aos funcionários, sobre as novidades que acontecem dentro da organização, como novos planos, promoções e coisas do tipo, os meios citados foram através de aplicativos como WhatsApp e do Skype, no caso dos trabalhadores do suporte técnico que se utilizam dessa ferramenta para conversarem entre si, e através dos supervisores, sejam por meio de mensagens, conversas ou reuniões. No entanto, uma boa parcela do setor operacional/técnico e uma pequena parcela do setor administrativo/financeiro, afirmaram que a empresa não se preocupa em divulgar essas informações para eles, que acabam sabendo por outros meios, como o contato com o cliente, por divulgações do marketing ou pelo setor comercial. Confirmando esse relato, quando foram perguntados se a empresa tem a preocupação em divulgar esse tipo de informação em primeira mão aos funcionários, a maior parte dos entrevistados do setor operacional/técnico, seguindo

de uma parcela do setor administrativo/financeiro, relataram que não, que só divulgam em primeira mão para o setor comercial.

### 9.1.2 Processo de avaliação e comunicação interna

O processo de avaliação é de suma importância para engajar os funcionários e acaba também por fazer parte do processo de comunicação interna. Bekin (2004) descreve esse processo como um dos dez pontos fundamentais para se fazer do funcionário o primeiro cliente. O autor ainda esclarece que este deve ser realizado de forma transparente e que os resultados desse processo devem ser passados aos funcionários de forma coerente. Dessa forma foi perguntado aos entrevistados se a empresa faz algum tipo de avaliação sobre como estes realizam as atividades, e caso a resposta fosse positiva como é feito o feedback.

Dentre os entrevistados do setor administrativo/financeiro 46,65% (7) responderam que a empresa faz sim avaliações, e que o retorno é dado pelo próprio supervisor individualmente ou através de reuniões assim destaca o entrevistado AF9: *“Quando o feedback é individual, chama individualmente, quando é coletivo, chama todo mundo”*. Desses 46,65%, 19,99% (3) afirmaram que o processo de avaliação é praticamente que diário, já que os atendimentos passam por monitoramento, e outros 6,66% (1) alegou que o processo de avaliação é mais quantitativo do que qualitativo, como relata o entrevistado AF10: *“Então é muito mais quanto eu consigo fazer, do que como eu estou fazendo tá bom”*. 20% (3) alegaram não saber informar. 6,67% (1) informaram que raramente isso acontece, mas quando acontece o feedback também acontece através reuniões, onde os resultados são mostrados através de planilhas. Mais 6,67% (1) alegaram que não existe processo de avaliação, juntamente com outros 6,67% (1) que relataram nunca terem passado por nenhum tipo de avaliação. Ainda outros 6,67% (1) informaram que o acompanhamento que tiveram foi dos próprios colegas quando entraram na organização e os feedbacks também foram recebidos através destes. E os demais 6,67% (1) acreditam que este processo deveria ser melhorado.

Já no setor operacional/técnico 73,07% (19) afirmaram que a empresa faz sim avaliações, e assim como no setor administrativo/financeiro os responsáveis pelo feedback também são os supervisores. Dentre esses, os funcionários que trabalham com suporte técnico e ativação disseram que os atendimentos são monitorados pelo setor de qualidade e através disso são emitidos relatórios que são repassados aos supervisores



para assim poderem dar o feedback. Já os trabalhadores que prestam serviços de rua, como montagem e manutenção de rede, disseram que a avaliação e o retorno são feitos diretamente pelo supervisor. 23,08% (6) relataram que a empresa não faz nenhum tipo de avaliação, assim como conta o entrevistado OT7: *“Até o momento, no meu setor, não tenho recordado, de um procedimento igual esse, assim, formal. Talvez uma pergunta meio esporádica sobre algum procedimento ou outro, mas não algo assim de sentar, pegar um dia e fazer um checklist de cada coisa, como é que tá sendo feito”*. E 3,85% (1) disseram que só é feita avaliação e acompanhamento quando o funcionário entra na empresa.

Por fim, no setor comercial 60% (6) das entrevistadas disseram sim e em consonância com os demais setores, também destacaram a existência de um monitoramento, assim como afirma a funcionária C3: *“Sim, temos o setor responsável que acompanha todas as nossas conversas com clientes, ligações [...]”*. Também mencionaram que, assim como os demais setores, a responsável por repassar o feedback é a supervisora de forma coletiva ou se necessário individualmente como descreve a entrevistada C1: *“Ela chega e fala um pouco. quando precisa falar coletivo, para todo mundo, ela fala coletivo, mas se tiver alguma coisa particular, ela vai chegar na pessoa”*. 20% (2) acreditam que existe sim algum tipo de avaliação, porém não tiveram nenhum retorno sobre isso, devido ao fato de serem novatas, assim como narra a entrevistada C10: *“Olha eu creio que a supervisora, ela tá avaliando, né? Tipo assim, nosso desempenho, mas ela não chegou pra mim diretamente pra falar não, mas as meninas que estão me acompanhando, tipo assim, tem uns números, né? De quantos atendimento a gente faz, tudo [...]”*. 10% (1) não souberam responder por ter muito pouco tempo de trabalho na empresa e outros 10% (1) afirmaram ter tido essa avaliação e ter recebido algum retorno somente quando foi contratada.

Sendo assim, foi possível constatar que para os funcionários que lidam diretamente com clientes, existe um processo de avaliação que é feito através de monitoramento de atendimentos, e que o feedback é dado pelo setor de qualidade juntamente com o supervisor de cada setor. As demais funções, pode-se concluir que não existe nenhum tipo de avaliação formal, onde muitos colaboradores citaram que a avaliação e o feedback são feitos mais no dia a dia mesmo através de seus supervisores, outros alegaram que o acompanhamento que receberam foi somente dos colegas e mesmo

assim, foi somente quando entrou na organização, e outros ainda alegaram que não estão cientes de nenhum processo avaliativo.

### 9.1.3 Comunicação interna e a valorização dos funcionários

A valorização dos funcionários é um fator de extrema importância e que pode determinar o sucesso ou o fracasso de um programa de endomarketing. Nesse sentido, a comunicação interna se torna um fator determinante para que os funcionários se sintam integrados e importantes para a organização. Sobre isso Brum (1998) destaca que a linguagem deve ser transparente e direcionada diretamente ao indivíduo e não à massa, e que é imprescindível que a gestão tenha a certeza de que o colaborador absorveu de forma integral a informação que lhe foi transmitida, pois mensagens claras e objetivas conquistam e ganham a confiança do público interno. Além do mais, a valorização dos funcionários e o processo de comunicação interna fazem parte dos dez tópicos de questionamentos descritos por Bekin (2004), que visam fazer do funcionário o primeiro cliente da organização.

Dessa forma, foi indagado aos entrevistados se os gestores lhes dão abertura para expressarem suas opiniões e até mesmo sugerir melhorias e caso a resposta fosse positiva, como eles fazem isso, e se fosse negativa, se eles gostariam de ter. Nos pontos de questionamentos, Bekin (2004) ressalta que o processo de comunicação deve ser uma via de “mão dupla”, que permita o funcionário se expressar revelando suas necessidades e expectativas.

Diante disso, 73,33% (11) dos entrevistados do setor administrativo/financeiro disseram que sim, que possuem essa liberdade de dar opinião e sugestão aos seus superiores. Sobre como fazem isso todos afirmaram ser através do diálogo, seja pessoalmente ou através de conversas pelo *WhatsApp*. 13,33% (2) não conseguiram opinar sobre, pois haviam sido contratados recentemente. 6,67% (1) afirmaram ser meio termo, como justificativa disseram ser pelo motivo de passarem sim suas opiniões e expectativas ao supervisor, mas que nem sempre este as repassa para a direção, assim como afirma o entrevistado AF10: “[...] a gente passa para o supervisor, então a gente passa, as vezes quando é melhoria ou quando é insatisfação, mas também não quer dizer que esse feedback vai chegar lá para frente, porque também vai do filtro que o supervisor tiver”. E outros 6,67% (1) afirmaram não ter essa oportunidade, mas que gostariam sim que tivessem.

No setor operacional/técnico 57,69% (15) afirmaram que sim, que isso é feito através de conversas diretamente com os supervisores ou que podem aproveitar os momentos em reunião para exporem suas ideias, ou ainda pelos grupos de *WhatsApp*. 15,38% (4) disseram que não, mas que gostariam sim de ter a oportunidade. Nesse quesito o funcionário OT3 afirma já ter tentado essa abertura e que não viu nenhum retorno: “[...] não porque eu já, assim, eu já reclamei, já falei sobre as questões, mas não vi resultado”. 11,54% (3) afirmaram não saber se existe essa abertura para diálogo, pois nunca procuraram se informar. 7,69% (2) disseram que existem essa abertura, porém em partes, pois eles têm a abertura para chegar ao seu superior e expor suas opiniões, mas tem a sensação de que a direção não se importa e que talvez ocorra a entropia da informação no meio do caminho, como a firma o entrevistado OT21: “[...] a gente tem a liberdade de chegar no supervisor e conversar. Mas acho que até ele mesmo gostaria de ser ouvido. Porque a informação passa de baixo para cima, e quando chega lá o superior dele não concorda. Talvez a informação nem chegue lá em cima da forma que a gente falou”. 3,85% (1) afirmaram que vê melhorias e que a implementação da CIPA pode estar ajudando nesse processo. E outros 3,85% (1) não souberam responder por ser muito recente na empresa.

Já no setor comercial 90% (9) das entrevistadas afirmaram que tem sim a abertura para exporem suas opiniões e expectativas, e que normalmente fazem isso conversando com a supervisão, levando diretamente ao RH ou através dos representantes da CIPA. Os outros 10% (1) afirmaram que apesar de ainda não terem precisado de ter essa abertura, acreditam que a supervisão dá sim a liberdade para opinar e expor ideias, assim como afirma a entrevistada C10: “Ainda não foi o caso, eu não precisei falar nada. Mas pelo que eu posso ver do setor, as meninas têm muito tempo que estão aqui, né? Então assim, pra elas estarem esse período todo a empresa ela dá essa abertura”.

Diante disso, pode-se afirmar que a maior parte dos funcionários entrevistados relataram que existe sim a liberdade de chegar até seu superior e expressar suas opiniões e ideias. Sendo assim, como o contato direto é sempre pelo supervisor, cabe a esse se atentar para que as informações e opiniões significativas chegue à direção de forma correta.

#### 9.1.4 Valorização dos funcionários

Ainda sobre a valorização dos funcionários, Brum (1998) destaca que o funcionário deve ser visto pela organização como o seu componente mais precioso, pois qualquer

que seja as mudanças durante o processo de modernização, essas podem esbarrar nas formas tradicionais de trabalho e acabar gerando estresse, o que pode comprometer o desenvolvimento das atividades laborais. E nos pontos de questionamentos descritos por Bekin (2004) para criar um ambiente onde o funcionário é o primeiro cliente, o autor salienta que a empresa deve se dedicar ao trabalho não só visando os clientes, como também a valorização dos funcionários.

Dessa forma os funcionários foram questionados sobre se a empresa tem se empenhado em promover ações para que os funcionários se sintam importantes. Se a resposta fosse afirmativa, que tipo de ações seriam essas. Caso contrário, seriam indagados como a empresa poderia fazer isso.

Dentre os entrevistados das áreas administrativa/financeira, 93,33% (14) afirmaram que a empresa promove sim ações voltadas a valorização de seus funcionários. Quando questionados sobre que tipo de ações são essas, as respostas foram as mais diversas possíveis, como por exemplo, o acolhimento, oportunidade de crescimento, plano de carreira, benefícios, treinamentos, banco de horas, adequação à função, instalação, dentre outros. Porém, dentre as ações que foram citadas as que mais se evidenciaram foram o plano de carreira e a oportunidade de crescimento, sendo essas escolhidas por 26,66% (4) desses entrevistados, assim como afirma o entrevistado AF13: *“O plano de incentivo para o financeiro, agora eles criaram essa possibilidade nova, o plano de carreira”*. E 6,67% (1) afirmaram que não, e quando perguntados sobre o que a empresa poderia estar fazendo, estes afirmaram que gostariam de ser mais ouvidos.

Já nos cargos operacional/técnico 69,23% (18) disseram que sim, e igualmente ao setor administrativo/financeiro, foram citadas diversas ações, como cursos de qualificação, plano de carreira, benefícios, recursos para trabalhar, elogios, dentre outros. E assim também como o setor anterior, a ação com maior destaque foi o plano de carreira, que foi citado por 19,23% (5) destes entrevistados. 11,54% (3) do total de entrevistados afirmaram que a empresa não promove nenhum tipo de ação para fazer com que os funcionários se sintam importantes, e que gostariam sim que tivesse, porém nenhum deles citou que a ação precisa ter necessariamente investimento financeiro, o que foi citado é que gostariam de serem mais estimulados e ouvidos assim como cita o entrevistado OT6: *“O que eu penso assim, é que deveria ser, por exemplo, uma coisa que estimula bastante o funcionário no crescimento na empresa, [...] coisa simples, nem*

*precisa ser financeiramente falando, como, por exemplo, uma foto de um funcionário do mês, coisas simples, entendeu? Sem falar questão financeira, um estímulo mesmo pra que ele, que ele cresça na empresa”.* Outros 11,54% (3) disseram que as ações ainda deixam a desejar e poderiam ser melhoradas, que gostariam de serem mais ouvidos, e que a empresa oferecesse mais treinamentos específicos para cada área, assim como descreve o entrevistado OT14: *“recentemente até que vejo pequenas mudanças, né? Mas eu creio que poderia melhorar muito mais. Olha, treinamentos mais específicos voltados pra área, né? Uma instrução maior, tanto para os técnicos, os operadores internos, os técnicos externos, né? [...]”.* E 7,69% (2) disseram que as vezes sim e as não. Estes entrevistados dividiram opiniões quanto a justificativa, enquanto metade alegou ser bem reconhecido pessoalmente e que a empresa deixa a desejar em ações de cunho financeiro, a outra metade já disse que gostaria de ser melhor ouvido.

No setor comercial, 70% (7) das entrevistadas disseram que sim, que a empresa se preocupa em fazer com que o funcionário se sinta importante, dentre as ações foram citados o acolhimento, treinamentos, adequação a função, bonificação por produtividade, abertura para conversar e expor ideias. Diferentemente dos demais setores, neste setor o plano de carreira não foi citado. Os outros 30% (3) disseram que ainda não podem opinar sobre isso, pois foram contratadas recentemente, mas mesmo ainda não tendo visto de fato as ações, ouviram as colegas comentarem, assim como diz a entrevistada C1: *“[...] Não tem como eu te falar porque eu ‘tô’ entrando agora mesmo, mas eu já vi, as meninas sempre comentam...”.*

Ainda com o intuito de buscar saber se os funcionários se sentem valorizados pela organização, foi-lhes indagado sobre quais motivos os levariam a procurar um novo emprego fora da empresa.

Sobre isso, no setor administrativo/financeiro as repostas que apareceram foram: mais reconhecimento, crescimento profissional e estabilidade, começar um negócio próprio, crescimento pessoal, um trabalho menos estressante, melhor salário e alguns entrevistados disseram no momento não terem nenhum motivo, sendo esses 20% do total de entrevistados (3 pessoas). Já a resposta que apareceu com maior frequência foi a de melhor salário, representando 33,33% (5) do total.

No setor operacional/técnico, a resposta com maior representatividade foi a melhor salário, assim como no setor anterior, porém ainda com maior expressão, sendo que 53,85% (14) dos entrevistados afirmaram trocariam a empresa caso fosse por uma proposta com um melhor salário. 30,76% (8) dos participantes disseram não ter motivo algum para mudar de empresa. Já 7,69% (2) declararam que mudaria de empresa caso fosse para se sentir mais reconhecido e valorizado. 3,85% (1) mudaria de empresa somente se fosse para mudar de cidade, e outros 3,85% (1) disseram que trocaria de empresa caso fosse para o seu crescimento profissional.

Já no setor comercial, as entrevistadas se dividiram meio a meio: 50% (5 entrevistadas) disseram não ter nenhum motivo para procurar outro emprego fora da organização e os 50% (5) mudariam de empresa apenas se fossem para o seu crescimento profissional. A maior parte dessas últimas, estudam para se profissionalizarem em outras áreas e desejam atuar e crescer profissionalmente na área escolhida por elas.

Ainda falando sobre valorização, diversos são os fatores que podem contribuir para que os funcionários se sintam valorizados. Muitas ações não dependem de nenhum investimento financeiro, mas como seres humanos, esses precisam sim de retornos monetários para atenderem às suas necessidades primárias, assim como descrito na Teoria de Maslow (vide referencial). Sendo assim, foi perguntado aos funcionários sobre o reconhecimento, se sentem-se reconhecidos tanto financeiramente quanto pessoalmente pelos serviços prestados à organização. Caso a resposta fosse afirmativa, seria indagado sobre o que o faz se sentir assim. Caso fosse negativa, seria lhe perguntado o que falta para que isso aconteça.

No setor administrativo/financeiro a maioria dos entrevistados responderam que sim, no caso 53,33% (8 pessoas) do total. Quando estes foram questionados sobre o que o fazem se sentirem reconhecidos, as motivos citados foram: o fato de não ter experiência e o salário ser compatível com o mercado de trabalho; receber elogios da supervisão; a confiança que a empresa deposita no funcionário, de não estar vigiando a forma de execução de trabalho o tempo todo; não ter reclamações sobre o serviço prestado; se sentir reconhecido pelo trabalho realizado com agilidade e qualidade; poder opinar e dar sugestões sem restrições; e pela expectativa de crescimento e benefícios oferecidos. 33,33% (5) dos funcionários afirmaram se sentirem reconhecidos pessoalmente, mas não financeiramente. Estes acreditam que o trabalho que executam deveria ser melhor

remunerado, assim como declara AF3: *“Eu acho que o nosso setor, assim, ele poderia sim ser melhor remunerado pelo, pelo número de valores que a gente consegue reaver para a empresa [...]”*. Ainda 13,34% (2) não se sentem reconhecidos financeiramente e nem pessoalmente. Sobre o que lhes fariam ter a sensação de reconhecimento, disseram esperar tanto um melhor reconhecimento financeiro como também gostariam de receber mais feedbacks sobre o trabalho desempenhado.

No setor operacional/técnico, 42,30% (11) disseram se sentir reconhecidos. Perguntados sobre os motivos, vários foram citados, entre eles salário compatível com a função, benefícios, autonomia, mudança de vida proporcionada pelo emprego, não ter reclamações do superior, elogios, promoção de cargo, dentre outros. 30,77% (8) alegaram não se sentir reconhecidos e quando perguntados sobre o que falta para se sentirem assim as respostas foram: ter um aumento salarial, serem valorizados quanto ao desempenho de cada um, melhorar a comunicação e passar a ter elogios e feedbacks mais constantes. 23,08% (6) disseram que apesar de se sentirem reconhecidos pessoalmente, não se sentem reconhecidos financeiramente. E 3,85% (1) alegou não saber responder essa questão.

Já no setor comercial 80% (8) das entrevistadas afirmaram se sentirem reconhecidas, e os motivos citados foram principalmente a comissão, seguido por elogios e feedbacks, a oportunidade de crescimento e o ambiente de trabalho. 10% (1) alegaram que apesar de se sentirem reconhecidas, gostaria que fossem implementadas ainda mais formas de reconhecimento, como cita a funcionária C3: *“Ah, eu gosto muito de campanhas, tipo assim, isso dá um incentivo para a pessoa vender, buscar mais seus clientes. Ah, se atingir essa meta, vai ter uma folga ou vai ter um brinde. No caso uma bonificação. Além do que, da comissão”*. Outros 10% (1) afirmaram que poderiam ser melhor reconhecidas, mas que a empresa está dentro das expectativas.

Sendo assim, foi possível perceber que quanto a valorização, o setor comercial é de longe o que se sente mais valorizado dentro da empresa, isso pode acontecer devido ao fato já mencionado antes, de o setor ser menor. Mas também é possível perceber outros fatores que contribuem para isso, como o fato de o trabalho ser acompanhado mais de perto, e as meninas terem sempre o retorno da supervisora.

Em relação a sensação de se sentirem importantes e pertencentes à organização, o plano de carreira implementado pela empresa foi uma ação importante citado por boa parte

dos entrevistados dos setores administrativo/financeiro e operacional/técnico, porém ainda existe uma parcela significativa desses setores que se encontra um tanto desmotivada, e é perceptível através de seus discursos perceber que não se sentem tão valorizados e pertencentes. Entretanto, para mudar isso não seria necessário muito esforço por parte da empresa, já que a maioria das ações que foram citadas pelos entrevistados necessitam de pouco ou nenhum investimento financeiro, já que o que mais foi citado é que gostariam de ser mais ouvidos e terem mais retornos sobre como suas funções estão sendo prestadas.

Sobre procurar um emprego fora da empresa, novamente o setor que mostrou ser o mais satisfeito com a empresa, foi o comercial, onde metade das entrevistadas revelaram não ter nenhum motivo para saírem da organização, e outra metade só sairia se fosse em prol de crescimento profissional. Nos setores administrativo/financeiro e operacional/técnico a resposta de maior representatividade foi de que sairiam caso recebessem uma proposta de salário melhor. Isso demonstra justamente que esses trabalhadores não se sentem reconhecidos financeiramente, e talvez intrinsecamente até mesmo pessoalmente, já que na questão seguinte quando foram perguntados se sentem reconhecidos, quase metade dos entrevistados do setor administrativo/financeiro disseram não se sentirem reconhecidos de alguma forma e no setor operacional/técnico mais da metade afirmaram a mesma coisa. Onde mais uma vez o setor comercial sobressaiu, pois, a maioria das entrevistadas relataram se sentir reconhecidas.

#### **9.1.5 Marketing de benefícios**

O marketing de benefícios pode ser visto como uma ação complementar do endomarketing, e sobre isso Brum (1998) destaca o quão importante é para organização reforçar a ideia de “salário indireto” para que os funcionários passem a valorizar e reconhecer os benefícios concedidos, tendo assim a visão de que os benefícios não são uma obrigação da empresa e sim uma forma de motivação. Com intuito de extrair dos funcionários justamente o quanto estes consideram que os benefícios fornecidos pela empresa são importantes e o quanto contribuem para que sintam motivados e satisfeitos foram lhes feitas perguntas sobre isso.

A primeira questão, procurou saber quais os benefícios são considerados mais importantes entre os funcionários e qual tem a menor relevância. E logo em seguida procurou saber se esses benefícios estão de acordo com que o funcionário espera da



empresa, e se caso sim, se supera as expectativas, caso contrário o que o funcionário sugere que precise ser melhorado.

Sobre a primeira questão, no setor administrativo/financeiro as repostas ficaram bem divididas sobre qual o benefício seria o mais importante, onde todos os entrevistados concordaram que seriam o plano de saúde e o vale alimentação. 53,33% (8) destes disseram ser o plano de saúde. Onde a maior parte também fez questão de ressaltar a importância do vale alimentação, assim como destaca o entrevistado AF4: “*Então, plano de saúde, logo em seguida vem o ‘alimentação’, porque ajuda muito, muito, muito na despesa, principalmente quem não pode ir em casa almoçar, né?*”. Os outros 46,67% (7) colocaram o vale alimentação em primeiro lugar no grau de importância. Quando perguntados sobre o menos importante, a maioria destacou que todos são muito importantes, assim como relata o entrevistado AF5: “*Menos importante eu acho que não tem não. Todos são importantes [...]*”. Então dessa forma, os entrevistados levaram a questão para o lado do que possui menor utilidade para si. Sendo assim, a maior parte, composta por 53,33% (8), disse ser o vale transporte, já que a maioria desses entrevistados possuem veículo próprio e não o utilizam. O funcionário AF5 até sugeriu a criação de um novo benefício para substituí-lo: “*Seria até interessante ter um vale combustível pra quem vem de condução própria*”. 20% dos funcionários (3 pessoas) indagados disseram ser o plano de saúde, 13,33% (2) alegaram ser o plano odontológico, 6,67% (1) a cortesia da internet e outros 6,67% (1) não conseguiu citar nenhum, mais uma vez destacando a importância de todos.

No setor operacional/técnico 80,77% (21) do total de entrevistados concordaram que o benefício com maior importância e que faz total diferença em suas vidas é o vale alimentação, assim como destaca OT4: “*Pra mim, o que faz a diferença na minha vida, no meu orçamento já o ‘ticket’ alimentação*”. Nesse sentido é possível perceber que a maioria o considera assim, justamente por o auxílio ser pago em valor monetário, servindo assim de complemento para o salário, reforçando a ideia de “salário indireto” descrito por Brum (1998). 15,38% (4) consideraram o plano de saúde o benefício de maior importância e 3,85% (1) não conseguiram definir um com maior importância, alegando que todos são igualmente importantes. Já em relação ao benefício de menor importância, os entrevistados ficaram bem divididos ao responder. 23,08% (6) definiram como menos importante o plano odontológico, outros 23,08% (6) o vale transporte, 19,23% (5) disseram ser o plano de saúde, outros 19,23% (5) a cortesia de

internet, e por fim 15,38% (4) não conseguiram definir um com menor importância para si. Dessa forma não é possível generalizar o benefício de menor importância para o setor.

Já no setor comercial, 60% (6) das entrevistadas relataram que o benefício de maior relevância é o vale alimentação, seguido pelo plano de saúde com 30% (3) de preferência e por último o vale transporte, onde 10% (1) das entrevistadas relataram ser o mais importante, pois depende dele para se locomover até o trabalho, assim como destaca a entrevistada C1: *“No meu caso, no momento, o vale-transporte, porque eu ainda dependo do ônibus [...]”*. Já o benefício de menor importância ficou sendo o plano odontológico, já que 50% (5) das entrevistadas disseram ser o benefício que menos utilizam. O vale transporte ficou em segundo lugar com menor importância, onde 40% (4) das funcionárias disseram possuir um meio de transporte próprio e 10% (1) das entrevistadas disseram ser o plano de saúde porque se utiliza muito pouco.

Quando perguntados se estes benefícios estão de acordo com o que se espera da empresa 100% (15) dos entrevistados do setor administrativo/financeiro disseram que sim. Quanto se supera suas expectativas 86,67% (13) afirmaram superar e 13,33% (2) disseram que apesar de estar dentro do esperado, ainda não superam suas expectativas, afirmando que o plano de saúde poderia ser melhorado.

No setor operacional/técnico, da mesma forma que o setor anterior, 100% (26) dos entrevistados afirmaram que os benefícios estão sim de acordo com o esperado, no entanto apenas 65,38% (17) afirmaram superar suas expectativas, os outros 34,62% (9) disseram que não supera, sendo que 30,77% (8) destes disseram que o plano de saúde precisa passar por melhorias e os outros 3,85% (1) que o vale alimentação poderia ser ajustado, pois os alimentos tiveram um elevado reajuste nos últimos meses, assim como descreve o funcionário OT25: *“Na minha opinião as coisas hoje subiram muito, então, se o valor subisse, se acompanhasse, no caso do vale alimentação, seria bom”*.

E no setor comercial, assim como os demais setores, 100% das entrevistadas (10 pessoas) afirmaram que os benefícios estão sim dentro do esperado, e que esses benefícios são vistos por elas como um diferencial que a empresa possui, sendo algo muito atrativo no momento da contratação, assim como salienta a funcionária C7: *“Gostei muito. Gostei muito por causa dos benefícios da empresa”*. E diferentemente dos demais setores todas as entrevistadas disseram que estes também superam suas

expectativas, com ressalva apenas para a funcionária C10 que apesar de afirmar que supera, concordou com o funcionário do setor anterior sobre a necessidade de melhoria no vale alimentação: “[...] *Se fosse possível o vale alimentação, porque as coisas estão muito caras*”.

Em relação ao marketing de benefícios, os três setores entraram em concordância, alegando que o pacote de benefícios oferecidos pela empresa é muito bom. De acordo com as perguntas realizadas, os benefícios considerados como mais importantes entre os funcionários são o vale alimentação e o plano de saúde. Como menos importante foram citados o plano odontológico e o vale transporte, já que os entrevistados levaram essa questão mais para o lado dos que menos utilizam, pois boa parte dos colaboradores possuem veículos próprios e não dependem deste para se locomover até o trabalho, onde foi até sugerido por alguns que seria interessante que a empresa oferecesse um vale combustível para os que não dependem do vale transporte.

Quando foram perguntados sobre se os benefícios estão dentro do esperado, mais uma vez todos os setores entraram em concordância, onde a maioria dos entrevistados disseram que superam suas expectativas. Sobre possíveis melhorias que podem ser feitas, foi citado que o plano de saúde poderia ser melhorado, e o vale alimentação, apesar de ser considerado um valor muito bom, não acompanhou a alta recente dos alimentos, então alguns funcionários alegaram que este poderia também passar por um reajuste.

#### **9.1.6 Marketing de incentivo**

O marketing de incentivo assim como o marketing de benefícios é tido como uma ação complementar do programa de endomarketing. Sobre este, é importante ressaltar que a empresa não o veja como um custo, mas sim como um investimento pois, segundo Brum (1998) a empresa que investe no marketing de incentivo aumenta sua produtividade e consegue atender o público externo com excelência. Desta forma, os entrevistados foram perguntados se empresa lhes oferece algum tipo de incentivo, se sim, qual seria e se não, se o gostaria de ter.

Entre os entrevistados do setor administrativo/financeiro 66,67% (10 pessoas) afirmaram ter sim algum tipo de incentivo. Destes, 40% (6) afirmaram existir um programa de comissionamento, porém 6,67% (1) disseram não se sentirem tão

motivados a aumentar a produtividade devido a meta ser algo fora da realidade, assim como afirma o funcionário AF6: *“Tem a comissão, mas não me motiva tanto. [...] é uma meta muito grande”*. Outros 20% (3) destes que afirmam ter algum tipo de incentivo, citaram o plano de carreira, assim como destaca AF11: *“pela carreira, eu acredito que isso seja uma motivação. A empresa motiva os funcionários a querer estar aprofundando mais no serviço”*. E 6,67% (1) afirmou existir, porém quando indagado sobre que tipo de incentivo se atrapalhou na resposta, não confirmando de fato a existência. 20% (3) do total de entrevistados disseram não existir nenhum tipo de incentivo que os motive a aumentar a produtividade e gostariam sim que tivesse, e mais uma vez o plano de carreira foi lembrado, porém desta vez, o funcionário AF14 cita que a implantação deste para o seu setor foi algo que não vigorou e deixa claro a sua insatisfação em relação a isso: *“Quando eu entrei, a conversa é que teria um plano de carreira, mas depois eu vi que fugiu da realidade. Vou dizer que em alguns setores funcionou, mas no financeiro posso dizer que não. Talvez porque eles não julgaram importante que o financeiro tenha esse reconhecimento, talvez ainda um dia vão entender que a gente também é importante”*. Os outros 13,33% (2) do total de entrevistados não souberam informar, devido ao pouco tempo de contratação.

No setor operacional/técnico a maior parte dos entrevistados, 73,08% (19), afirmaram não existir qualquer tipo de incentivo que os motive a aumentar a produtividade. Entre esses, todos declararam que seria sim interessante se tivessem, no entanto 7,69% (2) disseram que apesar de ser bom, não é algo considerado essencial para se sentirem motivados e estimulados a produzir mais. Além do mais, fica evidente mais uma vez que nem sempre os funcionários esperam retornos financeiros para se sentirem motivados, pois outros 7,69% (2) reiteraram que se existisse alguma ação, mesmo que algo simples, como por exemplo destaque para funcionário do mês, já se sentiriam mais motivados, além de destacarem que é mais importante mensurar por qualidade do que por quantidade, assim como cita o funcionário OT21: *“Eu acho que poderia ter, por exemplo, o funcionário destaque de cada setor, por qualidade e não por quantidade, e essas coisas”*. Já 23,07% (6) do total de entrevistados disseram que o plano de carreira é o incentivo, porém 7,69% (2) destes, concordando com entrevistado do setor anterior, alegaram que ainda não é algo totalmente estruturado e deixa a desejar, como cita OT17: *“Mas esse plano de carreira ainda não vi nada na prática, só vi teoria”*. E por fim, 3,85% (1) dos entrevistados não souberam responder.

Já no setor comercial, metade das entrevistadas (50%) alegaram que existe sim um incentivo que é o comissionamento. Os outros 50% (5) alegaram não ter nenhum tipo de incentivo tangível, porém se sentem motivadas por pequenas ações como elogios, café da manhã compartilhado, troca de folgas, entre outros. 40% (4) das que alegam não ter esse tipo de incentivo, afirmaram que seria interessante se a empresa implementasse algum meio para isso, no entanto 10% (1) não consegue ver uma forma de como mensurar. Os outros 10% (1) que afirmam não ter, disseram não saber se gostariam que fosse implementado, pois preza mais pela qualidade do que pela quantidade, assim como salienta a entrevistada C5: *“Ai, não sei. Ah, no caso, eu acho que motiva, mas não, só isso, entendeu? (...)Então, eu prefiro fazer o tanto de atendimento que eu consigo, ali que eu ‘tô’ bem, que eu consigo conversar com o cliente, ter um contato, do que fazer muito atendimento e mal feito”*.

Então, recapitulando, boa parte do setor administrativo/financeiro citou ter sim algum tipo incentivo que vise aumentar a produtividade, onde foram citados o comissionamento e o plano de carreira. No entanto, mesmo o plano de carreira tendo sido lembrado como um fator motivacional, uma parcela dos entrevistados alegou que ele ainda não pode ser tido como tal, já que está passando pelo processo de implantação, e para o setor ainda não deu os resultados esperados.

Já no setor operacional/técnico, que até aqui tem se mostrado o setor mais desmotivado e com maior número de gargalos que a empresa precisa rever, a maior parte dos entrevistados disseram que não possuem nenhum tipo de ação de incentivo e que gostariam que tivesse, mesmo que fosse uma ação mais simples, como por exemplo, o funcionário destaque do mês. Porém também foi lembrado por alguns destes que talvez fosse mais interessante serem medidos pela qualidade e não pela quantidade, já que o setor é de vital importância para a empresa e lida diretamente com clientes, e ser medido por quantidade talvez levasse alguns funcionários se dedicarem a fazer mais e não fazer com a mesma qualidade esperada. Assim como no setor anterior, uma parcela dos entrevistados citou o plano de carreira como um incentivo. E mais uma vez foi lembrado por uma outra parte que ainda não dá para dizer que este é um fator motivacional por ainda não está totalmente estruturado.

Já no setor comercial, que quando comparado aos demais pode ser descrito como o setor mais organizado da empresa, metade das entrevistadas disseram que tem o

comissionamento como incentivo, e a outra metade disse que não tem nenhum tipo de incentivo material, mas que sentem motivadas e incentivadas por outros tipos de ações como por exemplo, o elogio. Além disso afirmaram que seria bom se a empresa pensasse em algo concreto para motivá-las ainda mais, destacando também a questão de serem mensuradas pela qualidade do serviço prestado e não pela quantidade.

### 9.1.7 **Motivação**

A motivação é algo de extrema importância no ambiente de trabalho. Sem motivação o trabalhador não consegue desempenhar seu serviço com excelência, acabando por cumpri-lo somente por obrigação. Na realidade, o funcionário precisa encontrar um significado para justificar seu trabalho, pois é este que dá a direção e o sentido para as coisas. Descobrir o significado do trabalho é que fará com que a pessoa tenha motivação para crescer juntamente com a empresa, agregando seus interesses pessoais aos objetivos organizacionais, assim como destaca Vergara (2013).

Além do mais, a motivação é algo intrínseco, ou seja, a motivação deve partir do próprio sujeito, não sendo possível motivar alguém. No entanto, segundo Cortella (2016), o que os gestores podem e devem fazer para impulsionar o funcionário é estimulá-lo, para que assim este encontre a motivação dentro do seu interior. Posto isto, os entrevistados foram perguntados sobre o que os motivam a virem trabalhar na empresa todos os dias.

Entre os entrevistados do setor administrativo/financeiro, 40% (6) alegaram que a motivação é o ambiente organizacional, onde descreveram ser agradável e acolhedor. 20% (3) relataram que a motivação para irem trabalhar todos os dias são por questões pessoais, como sustento da família, contas para pagar, manutenção da casa, etc. Outros 20% (3) disseram que a motivação é justamente a necessidade de ter um emprego, e consequentemente ter o salário. 6,67% (1) destacaram ser a vontade de crescer profissionalmente. Outros 6,66% (1) afirmaram que se motivam ao ver o crescimento da empresa e terem a sensação de que fazem parte disso. E por fim, 6,67% (1) alegaram que só vão trabalhar por questão de ética, para cumprir o compromisso firmado com a empresa, mostrando-se desmotivados.

Ao se tratar do setor operacional/técnico, 38,46% (10) entrevistados relataram que a motivação vem de motivos pessoais, assim como no setor anterior. 26,92% (7) disseram

que a motivação está relacionada ao fato de gostarem do que faz. 11,54% (3) disseram que o que os motiva é o ambiente organizacional ser agradável e outros 11,54% (3) disseram que é simplesmente pelo fato de terem um emprego, destacando o fato das condições econômicas do país terem piorado em meia a pandemia. Ainda 7,69% (2) alegaram o fato de se motivarem por “ter que trabalhar”, não destacando nenhuma outra motivação mais específica. E por fim, 3,85% (1) alegaram que o fato que os motivam é a oportunidade de aprendizado.

Já no setor comercial 40% (4) das entrevistadas alegaram que se sentem motivadas devido ao ambiente de organizacional ser agradável e as pessoas muito amigáveis. 30% (3) assim como nos outros setores, relataram ser por questões pessoais. 10% (1) se motiva pelo a oportunidade de crescimento profissional e outros 10% (1) pelo fato de ter um emprego. E os outros 10% se motiva simplesmente pelo fato de “*estar viva*”.

Dessa forma, nos setores administrativo/financeiro e comercial, houve uma concordância, sendo que maior parte dos entrevistados destes setores destacaram que vão trabalhar todos os dias motivados pelo fato do ambiente organizacional ser agradável, seguido por motivos pessoais. Já no setor operacional/técnico os motivos mais citados foram também ser motivado por motivos pessoais, seguido pelo fato de gostarem do que faz. Sendo assim, aqui é possível constatar a teoria de que a motivação de fato é algo intrínseco, pois como se pode ver através dos relatos dos funcionários a maioria se motiva por questões internas, como gostar do que faz, ter obrigações pessoais para cumprir, e se sentir bem no ambiente de trabalho.

#### **9.1.8 Motivação e satisfação**

Apesar de algumas vezes motivação e satisfação serem usadas equivocadamente como palavras sinônimas, é importante ressaltar que elas não são. O que se pode dizer, segundo Gomes e Quelhas (2003) é que elas são inversamente proporcionais, isto é, a medida em que uma pessoa se sentir motivada a fazer algo ela ainda não estará satisfeita, e partir do momento em que conseguir realizar a ação por completo ela atingirá o ápice da satisfação, e a motivação para aquela ação passará a não existir mais. Levando para esse lado um funcionário motivado a realizar sua função, estará sempre em busca da satisfação, e a medida em que for atingindo seus objetivos irá se sentir satisfeito. No entanto, quando a motivação passa a não existir, ele se sentirá insatisfeito, pois a falta desse impulso para agir, não fará alcançar a plena satisfação.

Dessa forma buscando complementar a questão anterior, que se referia a motivação, os funcionários foram questionados se sentem satisfeitos ao ir exercer sua função na empresa todos os dias.

Sendo assim, 93,33% (14) dos entrevistados do setor administrativo/financeiro afirmaram estar sim satisfeitos com seu trabalho. E 6,67% (1) do total, disse não estar totalmente satisfeito, justamente o mesmo percentual que na questão anterior informaram ir trabalhar somente para cumprir com a ética.

No setor operacional/técnico 92,31% (24) sentem-se satisfeitos com seu trabalho. Os outros 7,69% (2 pessoas), assim como a minoria do setor anterior, afirmaram não estar completamente satisfeitos, as justificativas dadas para isso foi que tem momentos desanimadores, e que apesar de se sentir satisfeito na função, não está satisfeito financeiramente.

Já no setor comercial, todas as funcionárias entrevistadas alegaram estar completamente satisfeitas.

Como se pode notar, em todos os setores a maior parte dos entrevistados disseram estar satisfeitos. Isso se deve ao fato de cada um deles ter uma motivação que os impulsiona, e a medida em que o trabalho vai permitindo alcançar seus objetivos intrínsecos, o sentimento de satisfação também se torna presente.

#### **9.1.9 Motivação, Satisfação e Bem-estar no trabalho**

Ainda relacionado às questões anteriores, foi perguntado aos funcionários se o ambiente de trabalho é agradável e motivador. O objetivo ao fazer essa pergunta foi de buscar intrinsecamente nas respostas o que motivam os funcionários, e conseqüentemente, o nível de satisfação com a organização, e também o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar do funcionário.

93,33% dos entrevistados (14 pessoas) do setor financeiro/técnico concordaram que o ambiente de trabalho atualmente é sim agradável e motivador. Entre diversas justificativas, as de maior expressão foram as relacionadas ao tratamento recebido, a receptividade que empresa trata o funcionário e a liberdade para dialogar, seguida pela liberdade em exercer as funções sem pressão e cobrança contínua. Também apareceram como justificativa, o companheirismo, o trabalho em equipe e por fim, a estrutura da empresa. Sobre esta última, os funcionários destacaram as boas instalações e



equipamentos, e ainda o entrevistado AF15 relatou que anteriormente, na antiga sede, as instalações não eram tão boas: *“Hoje a empresa tá com um ambiente agradável e motivador, mas já passamos por momentos bem ruins. Quando a empresa era menor, o ambiente não era agradável, por falta de espaço, falta de treinamento, falta de equipamento, falta de pessoas para ajudar e apoiar nos treinamentos [...]”*. Apenas um entrevistado, que representa 6,67% do total de entrevistados, disse que o ambiente não é agradável e nem desagradável. A justificativa dada foi que devido a ser muitas pessoas trabalhando juntas, pode ocorrer de existir pensamentos e ideias diferentes, que podem acabar gerando ruídos no relacionamento, impactando assim o clima organizacional.

No setor operacional/técnico, a maior parte dos entrevistados (92,31%), concordaram que o ambiente de trabalho é agradável e motivador. Igualmente como no setor anterior, o maior número de justificativas foram relacionadas à liberdade de expressão, ao companheirismo, ao tratamento recebido e à boa convivência, onde boa parte desses entrevistados citaram uma ou mais destas alternativas. Também foi dado como justificativa não sentir pressão para realizar a trabalho, a qualidade da estrutura organizacional e o sentimento de se sentir útil realizando suas funções. Os outros 7,69% do total de entrevistados (2 pessoas), declararam não considerar o ambiente de trabalho integralmente agradável e motivador. Aliás disseram ser sim agradável, porém deixa a desejar enquanto motivador. Entre as justificativas para isso, foi relatado ser por questão salarial e devida a pequenas mudanças que acabaram se tornando agentes de desmotivação, como a retirada de horas extras remuneradas, assim como destaca OT1: *“Bom, agradável é, motivador e já foi muito, né? Igual eu falei, teve algumas coisas, que teve algumas mudanças que não motiva tanto. Bom, cortaram as horas extras, vamos dizer assim, questão de receber em dinheiro, agora é mais acúmulo, depois você pegar a folga ou algo do tipo, né? Aí você acaba que, o valor que você recebe ele não é aquele esperado, do que quando ‘cê’ tinha hora extra, quando era é necessário de utilizar”*.

Já no setor comercial, 100% das entrevistadas (10 pessoas) concordaram que o ambiente de trabalho é sim agradável e motivador. As justificativas não fugiram das já citadas pelos setores anteriores, como a boa relação entre os funcionários, o acolhimento da empresa, e a boa convivência, assim como destaca a funcionária C10: *“Sim, muito agradável. Na verdade, são as pessoas que fazem o ambiente, né? E lá embaixo, é supertranquilo, até quando a gente vai almoçar, a galera, assim, mesmo que a gente*

*não se conhece muito, todo mundo conversa, dá abertura, não é aquele clima pesado, todo mundo é bem receptivo*". Além do mais, mais uma vez a qualidade das instalações foi lembrada, pelo ambiente climatizado e os equipamentos.

Com o mesmo intuito da questão anterior, também foi indagado aos entrevistados qual o diferencial de se trabalhar nessa empresa.

No setor administrativo/financeiro os funcionários se mostraram bem satisfeitos com a empresa, onde 46,65% (7) consideraram que o diferencial em trabalhar na organização é justamente o relacionamento positivo entre empresa e funcionário, onde o ambiente organizacional é agradável e cativante, e se sentem à vontade para expressar e dar ideias. Além disso, 20% (3) disseram que o diferencial para si é a oportunidade de crescimento profissional que a empresa pode proporcionar. 6,67% (1) consideraram ser a forma em que a empresa acolhe o funcionário, assim como explica o entrevistado AF2 *"[...] a forma que a empresa recebe o funcionário, que conduz o funcionário, isso faz o funcionário sempre querer tá aqui"*. Outros 6,67% (1) relataram ser a oportunidade de adquirir experiência no mercado de trabalho e mais 6,67% (1) alegaram que o diferencial é poder trabalhar com autonomia e sem pressão. Ainda outros 6,67% (1) disseram que é poder ter folga nos finais de semana, e por fim 6,67% (1) disseram não saber responder, mas que gostam de trabalhar na empresa.

Assim como no setor anterior, os funcionários do setor operacional/técnico também se mostraram contentes em relação à empresa. Sendo que 42,31% (11) do total de entrevistados relataram que o diferencial da empresa é o bom relacionamento entre a organização e os trabalhadores, o clima organizacional, o bom diálogo e a liberdade para se expressarem, assim como demonstra o funcionário OT26: *"[...] primeiramente é a união que a gente tem com todos os funcionários e a liberdade que a gente tem de levar as informações e as dificuldades que a gente tem até o nosso supervisor, que tá sempre aberto, um cara tranquilo demais, super humano, reconhece, não só o nosso lado que tá ali na rua, mas o lado da empresa também. É bem gratificante"*. 19,23% (5) disseram que o diferencial está no pacote de benefícios, no qual afirmaram ser muito bom. 11,53% (3) afirmaram que o diferencial está na autonomia que possuem para realizar suas tarefas. 7,69% (2) disseram que é a flexibilidade de horário e para troca de folgas. Outros 7,69% (2) afirmaram que é o trabalho ser leve e as tarefas serem bem divididas por setores, não sobrecarregando nenhum funcionário ou setor, assim como cita

o entrevistado OT16: *“Olha, eu vou colocar que, na maioria da minha vida eu trabalhei com ‘telecom’, nas outras empresas que eu trabalhei, todas as funções eram minhas, aqui não, aqui é tudo dividido por setores, ativação é um, técnico é outro, financeiro é outro”*. 3,85% (1) dos entrevistados alegaram que o diferencial é oportunidade de aprendizagem e mais 3,85% (1) disseram que é a estabilidade. E outros 3,85% (1) acreditam que está na cultura de valorização dos funcionários.

No setor comercial, assim como nos demais setores, as entrevistadas também se mostraram bastantes satisfeitas, onde 70% (7) delas alegaram que o maior diferencial da empresa é o ambiente organizacional, onde percebem que a empresa se preocupa com o funcionário, com seu bem-estar e sua valorização, assim como descreve a entrevistada C8: *“Aqui o diferencial é a valorização que eles têm com os funcionários, né? Não só por todos os benefícios, mas por perguntarem como a gente se sente, como a gente está. A preocupação com o bem-estar do funcionário fisicamente, financeiramente também”*. 10% (1) acreditam que o diferencial está principalmente no pacote de benefícios. Outros 10% (1) acreditam que é a oportunidade de crescimento que a empresa proporciona e ainda outros 10% (1) disseram que é a flexibilidade de horário, para trocar folga e até mesmo para se adaptar a outros postos de trabalho.

Sendo assim, foi identificado que nos três setores há a concordância, entre a maioria dos entrevistados, de que o ambiente é agradável e motivador. Os motivos mais citados foram o de que é um ambiente amigável, a empresa tem um bom acolhimento, os funcionários têm a liberdade de dialogar, onde existe uma boa convivência, e a qualidade das boas instalações também foi lembrada. Em relação ao diferencial da organização, a maior parte dos entrevistados disseram ser justamente o ambiente organizacional, onde existe um bom relacionamento e clima organizacional. Também foi lembrada a qualidade do pacote de benefícios, a oportunidade de crescimento que a empresa pode proporcionar e a autonomia para realizar as tarefas.

#### **9.1.10 Motivação e bem-estar no trabalho**

Seguindo a mesma lógica das questões anteriores, aqui os entrevistados foram perguntados se conhecem todas as suas tarefas e sentem-se motivados a exercer a função dentro do padrão imposto pela empresa. O intuito nessa questão, além de buscar aspectos sobre a motivação, foi também identificar se as condições de trabalho são favoráveis ao trabalhador, se a empresa tem a preocupação com o bem-estar de seus

colaboradores e reconhece os esforços, pois segundo Cortella (2016), a maior fonte desmotivação é a falta de reconhecimento. De nada adianta uma empresa ter funcionários aptos às funções se não consegue reconhecê-los e motivá-los.

Diante disso, 80% (12) dos entrevistados do setor administrativo/financeiro disseram sim conhecer todas as suas funções e se sentem motivados a exercê-las. Os outros 20% (3) apesar de se sentirem motivados, disseram não conhecer todas as funções ainda, pois foram recentemente contratados. Sobre as justificativas para se sentirem motivados, as que apareceram foram, adaptação, padronização, gostar de trabalhar com metas, por gostar da área de tecnologia, por exercer a função da melhor forma possível, por hoje ser uma equipe maior onde os atendimentos passaram a ser melhores filtrados e direcionados para seus respectivos setores, por ter sido contratado para uma vaga que se enquadra no seu perfil, e por se sentir valorizado, assim como destaca o colaborador AF5: *“Porque a oportunidade que eu tive é aqui quando eu comecei. Me faz motivado. O jeito que eu tive essa oportunidade, me senti valorizado e me faz esforçar cada dia mais. [...]”*

No setor operacional/técnico, 92,31% (24) dos entrevistados afirmaram conhecer suas funções e sentem-se motivados em executá-las. Dentre as justificativas dadas, a que mais se destacou foi a de “gostar de fazer o que faço”. Os funcionários que utilizaram essa justificativa pareceram estar satisfeitos no exercício da sua função, demonstrando amor pela profissão, assim como destacou o funcionário OT12: *“Por que é a minha profissão e a gente ama o que faz. Eu amo o que eu faço. [...]”*. Além dessas justificativas, também apareceram respostas como “a gente tem que ser dedicado naquilo que foi contratado para fazer”, “porque a gente tem que seguir o padrão imposto pela empresa”, “porque tudo é passado claramente”, e alguns relataram se motivar por sentir certa liberdade e outros por se sentirem reconhecidos de alguma forma, como cita OT18: *“Porque eu acho que a recompensa vem. Mesmo que seja um agradecimento, um reconhecimento, isso é motivador e a gente recebe isso”*. Os outros 7,69% (2) relataram que mesmo conhecendo todas as tarefas não se sentem motivados a exercê-las. As justificativas para isso foram o fato de “não ter voz”, onde entrevistado alega que mesmo podendo conversar e dar sugestões, nunca é ouvido, e também pela questão salarial.

Já no setor comercial, todas as entrevistadas afirmaram que conhecem todas suas tarefas e se sentem motivadas a executá-las. Como no setor anterior, a justificativa que apareceu com maior frequência foi a de “gostar de fazer o que faço”. Além disso, também foram citados “a empresa dar oportunidade de adquirir conhecimentos em várias áreas”, “tem que fazer da forma em que foi passado porque é o correto”, “porque tenho domínio do que faço” e “buscar fazer sempre melhor pelas expectativas que a empresa deposita em mim”. Também foi destacado o fato de se sentir motivada por não se sentir pressionada, como destaca a funcionária C10: “[...] *tem uma demanda bem alta de atendimentos, mas é uma coisa que a gente consegue fazer e mesmo por ter uma demanda muito alta, não é uma pressão. Então, assim, sabe? A gente não fica sentindo pressionado acerca do serviço*”.

Mais uma vez é possível observar certa concordância entre os setores, onde a maior porcentagem dos entrevistados afirmou conhecer todas as tarefas e se sentirem motivados a exercê-las. Dentre as justificativas foram citadas várias como, ter se adaptado, gostar de trabalhar com metas, gostar do que faz, tudo é passado de forma clara, gostar da área de tecnologia, entre outras. Mas como dito anteriormente, é normal perceber justificativas tão distintas, já que a motivação para uma determinada ação parte de dentro de cada indivíduo.

#### 9.1.11 Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho é algo que deve ser levado muito a sério pelas organizações que buscam um diferencial competitivo. Muitas são as ações que podem fazer com o funcionário se sinta bem no ambiente de trabalho, que podem estar relacionados a coisas mais tangíveis, que visam o bem-estar do corpo, relativas ao ambiente de trabalho, como um espaço bem estruturado, climatizado, ginásticas laborais, entre outros, mas também com ações mais intangíveis que visam o bem-estar psicológico, como por exemplo, o ouvir e o incentivar.

Esse fator está diretamente relacionado à satisfação no trabalho, que segundo Nicolielo e Bastos (2002) pode caracterizada como um estado emocional positivo (ou negativo, caso a insatisfação) que provém das sensações obtidas através das experiências profissionais, que de forma direta estão ligadas a fatores como o desempenho profissional, à qualidade de vida no trabalho, à saúde física e mental e também com a autoestima do colaborador.

Sendo assim, os funcionários foram perguntados sobre como se sentem psicologicamente em relação ao seu trabalho. O intuito ao se fazer essa pergunta foi o de verificar como eles se sentem emocionalmente em relação à empresa e se empresa tem alguma ação mais direta em relação a isso.

Desse modo, no setor administrativo/financeiro, 86,67% dos entrevistados (13 colaboradores) disseram estar se sentindo bem no momento e não recebe nenhuma pressão vinda da empresa. Que apesar de existir o estresse, que é causado pelo fato de ter que estarem lidando com clientes, conseguem enfrentar isso não deixando se afetar. 13,34% (2) destes, apesar de se sentirem bem agora, alegaram que já estiveram bem sobrecarregados anteriormente, o que chegou sim os afetar psicologicamente, como destaca o funcionário AF5: *“Eu ‘tô’ bem agora. A pouco tempo agora eu ‘tava’ sobrecarregado demais. No caso o colaborador saiu, e o serviço dele veio pra mim, eu tinha que fazer ainda o que já é meu. Chegou um tempo que começou a me afetar psicologicamente. Eu tive que fazer até uns tratamentos”*. Os outros 13,33% (2) afirmaram não estar se sentindo completamente bem, porém justificaram não sentir pressão por parte da empresa, mas sim por parte dos clientes, por ser um trabalho exaustivo e muitas das vezes estes descontam suas insatisfações no funcionário, e também a pressão que a pessoa própria exerce sobre si. No entanto, foi alegado que a empresa não busca alternativas para minimizar esse desgaste causado pelo o trabalho exaustivo, que é o atendimento aos clientes, assim como destaca o entrevistado AF4: *“[...] porque tem uma certa pressão do lado dos clientes, porque você ouve muito xingamento, muito, muita coisa que você não precisava escutar, e isso, tipo assim, de certa forma não é tratado, porque q gente não tem consultoria psicológica, não tem nada aqui, até porque nem é obrigatório também a empresa fornecer isso, mas seria um ponto positivo se tivesse, porque muito funcionário aqui sai, porque não tem o psicológico preparado por esse tipo de receptividade do cliente, né? [...]”*.

No setor operacional/técnico, 96,15% (25) disseram se sentir bem com relação ao psicológico. Apesar de muitos lidarem diretamente com clientes e ser um trabalho estressante, afirmaram não sofrer nenhum tipo de pressão psicológica por parte da empresa, assim como destaca o entrevistado OT25: *“Até bom você tocar no assunto, eu até falo, porque aqui a gente não tem uma pressão psicológica igual tem em outras empresas. Me sinto à vontade para exercer minhas tarefas. Eu faço o que eu gosto, exerço dentro do meu limite ali, e tá bom pra empresa e ótimo pra mim”*. Os 3,85% (1)

restantes, disseram se sentir cansados, não por sentir pressão, mas por ser um trabalho bem cansativo e já estar com férias vencidas.

Já no setor comercial, 90% (9) das entrevistadas disseram estar tranquilas psicologicamente e que não vê nenhuma pressão vinda por parte da empresa. No entanto, 10% dessas disseram que já se sentiram sobrecarregadas anteriormente e com o psicológico abalado, porém não foi somente pelo serviço e sim por um conjunto de fatores pessoais e profissionais, como destaca a entrevistada C9: *“[...]Eu já fiquei muito atarefada, muito serviço. E isso me acarretou ter que ir pro hospital, uma vez, mas não, igual o médico conversa comigo, não foi só o serviço, sim, foi um conjunto de coisas. Que aí a minha chefe conversou comigo, viu que ‘tava’ pesado e tirou um pouco”*. Os outros 10% (1) do total de entrevistadas, alegaram que apesar de não sentirem pressão psicológica, sentem-se cansadas, devido ao serviço ser repetitivo e exaustivo, como relata a funcionária C2: *“É cansativo, é muito cansativo porque todo dia você faz querendo ou não a mesma coisa. Aquela coisa repetitiva, mas também é cansativo porque você lida com pessoas”*.

Novamente, existe uma concordância entre a maioria dos entrevistados, que disseram se sentirem bem psicologicamente e alegaram não sentir nenhuma pressão por parte da empresa. Uma pequena porcentagem dos entrevistados, disseram estar bem atualmente, mas afirmaram já ter passado por momentos ruins dentro da empresa, com muita sobrecarga de trabalho, o que levou sim ao desgaste psicológico na época, porém já é algo resolvido pela empresa. Isso mostra que, apesar de nenhum funcionário ter citado alguma ação da empresa no sentido de buscar promover o bem-estar psicológico, a empresa busca sim estar solucionando problemas relacionados a isso, preocupando-se de alguma forma com o bem-estar do funcionário.

#### 9.1.12 Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais

Apesar de muitas empresas não darem a devida atenção à cultura organizacional, esta é algo que sempre está presente. Brum (1998) acentua que a cultura é algo decisório para bom desempenho no mercado, e desse modo, o programa de endomarketing deve ser usado para consolidá-la. Empresas que conseguem dar ênfase a sua cultura e deixa bem claro seus objetivos conseguem se sobressair diante o mercado competitivo.

Sendo assim, os entrevistados foram indagados sobre se a empresa tem uma cultura bem definida, onde busca reforçá-la constantemente aos seus colaboradores, e se deixa bem esclarecido seus objetivos.

60% (9) dos entrevistados do setor administrativo/financeiro acreditam que a empresa tem sim sua cultura e objetivos definidos, porém através das falas foi possível notar que não estavam completamente seguros quanto a isso, pois pareceu não saber de fato quais são estes, como é possível ver na fala do entrevistado AF4: *“Eu creio que tem valores, tem diretrizes para cada um seguir”* e ainda pela fala do funcionário AF1, que ressalta que *“a empresa não passa isso diariamente, mas sempre que... não deixa de passar”*. 26,67% (4) disseram que não, e consideram isso uma pendência da organização em relação aos funcionários. Esses alegaram que a empresa nunca teve a preocupação de estar falando sobre isso abertamente ou fazendo treinamentos referentes a isso assim como descreve AF6: *“não sei qual é a cultura ainda, não, não foi falado em nenhum nome. Então, eu acho que nessa parte aí eles têm que melhorar”*. Ainda foi reforçado que quando novos funcionários chegam na empresa, o que é lhes repassado é somente rotinas da função, assim como afirma o funcionário AF15: *“[...] quando os funcionários chegam para fazer treinamento, chega com aquela rotina, meio que o padrão, e daí pra frente a gente que vai criando novos meios de trabalho”*. Os outros 13,33% (2) alegaram que a empresa passa aos funcionários somente em partes, pois na verdade os funcionários buscam saber a medida em que vão trabalhando e conhecendo a empresa, assim como descreve AF4: *“Então, sim e não. Porque no dia a dia você vai tendo prática e vai sabendo o que que a empresa defende, o que não defende. E não porque quando você entra, igual eu que sou novata, tipo assim, eu não sei ainda todas as normas, porque não tem um treinamento específico para isso. Então são coisas que você vai aprendendo no dia a dia [...]”*.

No setor operacional/técnico 61,54% (16) afirmaram que a empresa deixa sim esclarecido sobre sua cultura, normas e objetivos, porém igualmente como no setor anterior não teve uma justificativa plausível, para assegurar isso de fato. Além disso, 7,69% (2) afirmaram que a empresa não passa essas informações de forma direta, abertamente. Para 19,23% (5) não é claro essa questão de cultura e valores, e afirmaram que a empresa não se preocupa em fazer treinamentos e está repassando isso abertamente para os funcionários. Aqui ganha destaque a fala do entrevistado OT13, que ressalta que talvez ela não tenha esse cuidado devido a empresa ter se expandido de



forma muito rápida e ainda possuir uma mentalidade de empresa pequena, “[...]é uma empresa pequena, que cresceu muito. Então, a mentalidade ainda é um pouco pequena em relação ao tamanho da empresa”. E outros 11,54% (3) pareceram não entender a pergunta, respondendo algo sem muito nexos com o que foi perguntado.

No setor comercial 90% (9) das entrevistadas afirmaram que a empresa deixa claro sim questões sobre sua cultura organizacional e seus objetivos, no entanto 30% dessas se utilizaram de expressões como “creio” e “acho”, deixando evidente a falta de certeza da afirmação, assim como diz a funcionária C5: “*Olha, eu creio que sim, é nunca vi nenhuma divergência relacionada a esse assunto não*”. Os 10% (1) restante demonstraram desconhecer estes aspectos da empresa, alegando que no momento da contratação o que foi repassado era mais voltado para o crescimento da empresa, de acordo com a fala da entrevistada C10 “[...]Quanto ao meu treinamento foi, foi assim, eles falaram, o primeiro dia que eu vim, a menina passou pra gente todo o sistema, a gente viu todo o sistema, vários vídeos, descobri que é, tudo, aí passou um termo, né? Da empresa que a gente pode fazer, o que não pode ser feito, mas não focado aí em questão de crescimento, no que foi passado pra mim não tinha nada disso”.

Buscando complementar essa questão e concluir se a empresa deixa claro ou não sobre sua cultura e objetivos organizacionais, foi questionado aos entrevistados se a empresa costuma oferecer algum treinamento que reforce sobre sua cultura, seus valores e atitudes esperadas, ou oferece apenas treinamentos técnicos.

53,33% dos entrevistados do setor administrativo/financeiro (8 colaboradores) alegaram que a empresa só oferece treinamentos técnicos. Os 46,67% (7) disseram que a empresa passa sim de alguma forma sua cultura e valores. Os entrevistados AF5 e AF10 relataram que é passado pelos supervisores, mas que sentem falta de ser algo mais formal, onde tivessem tudo explicado, exatamente da forma que tem que ser. Os entrevistados AF2 e AF12, que foram contratados mais recentemente, disseram que a empresa tem oferecido sim treinamentos com esses aspectos quando os funcionários são contratados.

No setor operacional/técnico, 65,38% dos entrevistados (17 pessoas) disseram ter passado somente por treinamentos técnicos. 30,77% (8) afirmaram que tem sim treinamentos voltados para a cultura, valores e objetivos organizacionais. Onde o entrevistado OT15 destacou que antes não tinha, mas que recentemente a empresa já

está oferecendo e OT18 relata que poderia ser mais frequente. Além disso, foi relatado por alguns funcionários que ofereceu recentemente um treinamento na CDL, voltado para estes aspectos. Por fim, 3,85% (1) disseram não saber.

E no setor comercial 70% das entrevistadas (7 pessoas), alegaram nunca terem passado por nenhum tipo de treinamento sobre a cultura da organização, somente treinamentos técnicos. E os 30% (3) disse que de alguma forma a empresa sempre está buscando reforçar sim sua cultura.

Nesse sentido, o que se pode constatar é que os funcionários ficaram bem divididos sobre conhecerem ou não a cultura organizacional da empresa, apesar da maior porcentagem de entrevistados afirmar que a empresa deixa sim claro sobre sua cultura e objetivos, uma parcela significativa afirma desconhecer. E isso é justificado quando é perguntado se a empresa promove treinamentos sobre a cultura ou se só treinamentos técnicos, onde a maioria afirmou só terem passado por treinamentos técnicos. Sendo assim é perceptível que a empresa tem deixado a desejar quando o assunto é cultura organizacional.

## 9.2 ANÁLISE DOS DADOS DOS CARGOS GERENCIAIS

Assim como na análise dos cargos operacionais, a primeira categoria descrita como “identificação” não teve a intenção de se trazer nenhuma análise em específico, o que se buscou através da pergunta sobre a função exercida, foi apenas identificar o setor pertencente, para que assim as respostas dos gestores para as demais categorias pudessem ser confrontadas com as respostas dos colaboradores.

### 9.2.1 Comunicação interna

Como citado anteriormente, a comunicação é um fator de extrema importância que compõe a estrutura do endomarketing, e assim como cita Brum (2003), usada de forma correta é a estratégia perfeita para estreitar a relação entre empresa e funcionários. Sendo assim, como para os cargos operacionais, os gestores também foram questionados sobre como é comunicação entre empresa e colaboradores.

Desse modo, 71,43% (5 entrevistados) destes relataram que a comunicação é feita de forma hierárquica, passando dos diretores para o gerente geral, e deste para os supervisores que distribui entre os seus respectivos setores, sendo assim, praticamente

toda informação que chega até os colaboradores é de responsabilidade do supervisor, como cita o entrevistado G7: *“Praticamente todo contato que eles têm aqui é dentro e informações são passados por nós”*. Ainda sobre esse aspecto, 14,28% (1) dessa parcela que alegou que a comunicação é hierárquica, afirmaram não existir nenhum canal oficial de informação, considerando não ser de grande importância, já que a empresa não tem porte para isso, assim como descreve G5: *“[...]não existe assim, né? nenhum sistema, né comunicação oficial (...)até porque nós não temos um porte pra isso, ficamos todos no mesmo lugar, praticamente”*. Os outros 28,57% (2 entrevistados) afirmaram que a comunicação é feita através de um quadro de avisos, onde são colados recados com informações importantes, e também por grupos de *WhatsApp*. No entanto, metade desses alegaram que esses meios não são suficientes e que a comunicação pode ser mais eficiente se houvesse um canal de comunicação oficial, contradizendo o entrevistado G5, assim como relata G6: *“Poderia ser melhor. Muito informal, não tem, por exemplo, um e-mail oficial da empresa pra todos os funcionários [...] a não ser grupo de WhatsApp ou um muralzinho que tem ali perto do relógio de ponto, que não tem visibilidade nenhuma [...]”*.

Assim como feito com os demais colaboradores, os gestores também foram perguntados se eles acreditam que a informação é passada para todos os funcionários de forma igualitária. O intuito ao se fazer essa pergunta, é o mesmo de quando foi feita aos demais colaboradores, de confirmar a existência ou não de um canal de comunicação oficial, apesar que através da pergunta anterior foi percebido a inexistência desse, e também identificar se a informação é distribuída igualmente por todos os setores, não dando margem à entropia da informação, descrita por Brum (2003).

71,43% (5) acreditam que sim, que a informação é sim distribuída de forma igual. 14,28% (1) desses entrevistados, apesar de afirmar que tentam sempre repassar a informação da mesma forma que lhe foi passada, acreditam que talvez não seja da forma mais eficiente, devido ao fato da informação muita das vezes não descer verticalmente na velocidade ideal. Outros 14,28% (1) alegam que somente a informação pertinente a cada setor é repassada para tal. Além disso apareceram justificativas como: *“Porque não tem reclamações. Porque geralmente quando não há reclamações a gente pensa que tá tudo bem”*, *“tudo que é importante é postado nos grupos”* e *“a gente fica sabendo e vai espalhando”*, nessa última fica evidente que nesse cenário é bem plausível que a entropia da informação ocorra. Ainda, os outros 28,57% do total de entrevistados

(2) disseram que não, a informação não é passada para todos de forma igual. Onde o entrevistado G3 cita que ocorre justamente a entropia da informação: *“Desvio de informações. Às vezes pra um, passa informação e às vezes pro outro não, a pessoa tem que pegar essa informação porque ficou sabendo por um outro fulano”*, e o entrevistado G6 afirma que talvez a informação não chegue para todos com a mesma efetividade: *“porque pode chegar igual, mas não, por exemplo, na mesma hora ou com a mesma efetividade”*.

Os gestores também foram indagados sobre quando acontece alguma novidade dentro da empresa, podendo ser um novo plano, uma promoção, produtos lançados ou algo do tipo, quais meios são utilizados para repassar aos funcionários essas informações. O intuito dessa questão, além de buscar saber os meios de comunicação utilizados pela empresa, também procurou buscar saber se a empresa procura passar aos funcionários o maior número de informações possíveis, visando assim envolvê-los com os conceitos e objetivos da organização, já que segundo Brum (2003) ninguém se envolve verdadeiramente com aquilo que não tem conhecimento.

Assim, 57,14% (4) informaram que primeiramente é passado para os supervisores, como dito anteriormente, e esses ficam responsáveis em divulgar para suas equipes, seja através de conversas, grupos de *WhatsApp* e *Skype*. 28,57% (2) alegaram que isso é passado em primeira mão somente para a parte comercial e o gestor dessa área fica responsável em passar para sua equipe, assim como descreve o entrevistado G5: *“[...]É passado essas informações para o gestor comercial(...) e ela reúne sua equipe e faz um treinamento, e passa de forma bastante detalhada também sobre essa nova campanha de marketing”*. Os 14,29% (1) disseram que esses tipos de informações não são repassados para seu setor.

Buscando complementar a questão anterior, os gestores foram indagados se a organização tem a preocupação em divulgar essas informações em primeira mão para os funcionários ou se preocupa primeiro em fazer o marketing, divulgando primeiramente na mídia.

Sobre isso, 57,14% (4) disseram que esse tipo de informação costuma ser divulgada na mídia primeiramente, justificando-se através do fato da empresa estar crescendo vertiginosamente e muitas vezes as coisas acontecerem no “susto”. 28,57% (2) afirmaram que esse tipo de informação só é repassado em primeira mão para o setor

comercial, e em relação a isso o entrevistado G5 afirma não ter visto ainda a necessidade de estar passando para os demais setores: *“Não, até agora nós não vimos a necessidade de passar para os outros departamentos, começa no setor comercial, tá? Logo depois que os clientes começam a utilizar esses novo planos aí, né? O suporte precisa ser informado. Mas aí é posterior e é mais devagar também, não precisa também nada de comunicação excepcional. A informação foi normal tá?”*. E os 14,29% (1) restantes, acreditam que a empresa passa sim as informações com antecedência para os funcionários.

Dessa forma, o que se pode concluir é que, a comunicação é feita de forma hierárquica, e é de responsabilidade do supervisor de cada equipe repassar as informações que a empresa julga importante para aquele determinado setor, onde podem fazer isso através de conversas, reuniões ou pelas redes sociais que são utilizadas como ferramenta de comunicação pela empresa. Foi citado também que não existe um canal de comunicação oficial, onde uma parcela considerável alegou sentir falta disso, pois os meios utilizados atualmente não são tão eficientes. Já uma pequena parcela alegou não haver necessidade disse, alegando que a empresa não tem porte para isso.

Em relação se a informação é distribuída de forma igualitária entre todos os funcionários, a maioria dos gestores alegam fazer de tudo para que seja, no entanto, uma parcela destes acredita que não é da forma mais eficiente, já que as vezes alguma informação relevante demora muito para chegar até eles. Percebe-se também que certos tipos de informação só são passados para determinados setores, que a direção julga ser pertinente, sendo assim nem todas as informações são passadas a todos, o que pode gerar a entropia da informação, já que se algo não é passado corretamente pela gestão, pode acabar virando “fofoca de corredor”, causando assim a entropia da informação.

Quanto a informações sobre as novidades que ocorrem na empresa, como produtos novos e promoções, por exemplo, novamente a maioria informou que são passados aos supervisores e são estes os responsáveis a levar para seu setor. No entanto, é verificado através de uma parcela significativa que esse tipo de informação só é divulgado para o setor comercial. Confirmando isso, através da afirmação dos gestores, é notável que a esse tipo de informação costuma ser divulgado na mídia primeiramente, e que a empresa só considera significativa estar preparando e passando em primeira mão somente para o setor comercial.

### 9.2.2 Processo de avaliação e comunicação interna

Como já dito anteriormente, o processo de avaliação é de vital importância para empresa pois se feita da forma correta, como descreve Bekin (2004), de modo transparente e se os resultados forem passados de forma coerente, pode se tornar uma ferramenta de engajamento dos funcionários. Dessa forma, os gestores foram abordados sobre se a empresa faz algum tipo de avaliação sobre como os colaboradores realizam suas atividades, e sim, como são lhes repassado o feedback.

85,71% (6 entrevistados) afirmaram que existe sim algum tipo processo de avaliação. Onde 28,57% (2) destes alegaram existir uma avaliação de desempenho que é realizada com funcionários recém-contratados. E 42,85% (3) disseram que existe uma monitoria de qualidade, onde os funcionários são avaliados pelos atendimentos prestados. Em ambas as situações os responsáveis pelo feedback são os próprios supervisores, e que normalmente o retorno aos colaboradores é passado por meio de conversas, seja através de reuniões coletivas, ou quando há necessidade, o funcionário é chamado para um feedback individual. Os outros 14,29% (1 gestor) dos que afirmaram existir sim algum tipo de avaliação, disse que isso é feito mais de forma informal no dia-a-dia mesmo, assim como descreve o entrevistado G4: *“Olha, essa avaliação, ela não é uma coisa oficial. Né? Mas ela existe no dia a dia. Ah, quando eu recebo o retorno de alguém sobre um técnico específico, eu chego pra ele e elogio”*. E 14,29% (1) do total de entrevistados afirmaram que já ouviu falar numa avaliação de desempenho, mas não vê ninguém a realizando de fato.

Nesse sentido, o que foi observado, é que apesar da grande maioria citar que existe sim alguma forma de avaliação, como foram citados a avaliação de desempenho e o monitoramento pelo setor de qualidade, ainda parece que não é algo bem estruturado e continuado, pois como informado pelos próprios entrevistados, a avaliação de desempenho só realizada quando o funcionário é contratado, e a monitoria da qualidade não é aplicada à todos os setores, pois é somente para aqueles que realizam atendimento ao cliente através de sistemas.

### 9.2.3 Comunicação interna e a valorização dos funcionários

Como já foi evidenciado até aqui, a comunicação interna é um dos pilares do endomarketing e deve ser usada como forma de aproximação entre empresa e

empregado. Onde uma comunicação eficiente pode ser tornar elemento de motivação, fazendo com que os funcionários se sintam valorizados. Além do mais, como destaca Brum (2003), quando existe uma boa capacidade de troca de informações todos são beneficiados, inclusive o cliente externo, pois como são os funcionários que estão mais próximos a estes, conseguem passar para a empresa seus desejos e expectativas. Mas não é somente ouvir os funcionários a respeito do que os clientes esperam, pois como define Bekin (2004), um dos pontos principais para tornar o seu funcionário o primeiro cliente, é justamente a comunicação por uma via de “mão dupla”, possibilitando que assim eles consigam também transmitir suas necessidades e expectativas.

De acordo com esse conceito foi perguntado aos gestores se esses dão abertura aos funcionários para expressarem suas opiniões e até mesmo sugerirem melhorias, e caso a resposta fosse afirmativa, como seria isso.

Nesse quesito, todos os entrevistados disseram que existe sim essa abertura, tantos deles próprios com a diretoria, quanto dos seus subordinados com eles, assim como ressalta o entrevistado G4: *“Olha, eu tenho essa total liberdade com meus gestores e dou total liberdade aos meus funcionários. Converso bem com todo mundo, e dou essa abertura para eles [...]”*. Sobre como é feito isso, todos afirmaram ser uma relação bem aberta, onde é feito na base do diálogo, onde simplesmente o colaborador tem a liberdade de chegar no seu superior e conversar, assim como ressalta G5: *“O que ocorre efetivamente hoje, é o seguinte, a gente tá sempre no meio de todo mundo, tá? Não existe aquele conceito de intocável, [...] isso aí é totalmente livre”*.

Complementando a questão anterior, eles também foram indagados se consideram que a opinião dos funcionários é importante podendo trazer algum benefício para a organização.

E mais uma vez 100% dos entrevistados (7 gestores) afirmaram que essa iniciativa pode trazer sim inúmeros benefícios para a organização. Ressaltando a ideia de Remondes (2011), da proximidade que existe entre o colaborador e o cliente final, e são estes que tem a oportunidade de ouvir o que o público pensa e espera da empresa, podendo assim transmitir essa informação para a gestão, como destaca o entrevistado G6: *“Com certeza. Até porque quem tá na no fim da linha, né? Quem tá executando que às vezes pega uma melhoria de processo, alguma coisa assim e ele tem que ir subindo isso quem tem o poder de bater o martelo para ver se vai ser feito ou não”*.

Nesse quesito, pode-se notar, que segundo a afirmação dos gestores a empresa procura sim ter uma comunicação aberta com seus colaboradores, com uma base edificada através do diálogo, onde todos os entrevistados ressaltaram a importância de manter essa proximidade com os colaboradores, já que são estes que tem mais oportunidades de perceber o ponto de vista do cliente final, sugerindo assim melhorias significativas à organização.

#### 9.2.4 Valorização dos funcionários

Continuando a falar sobre a valorização dos funcionários, Brum (1998) cita que o funcionário deve ser tido como o bem mais precioso da organização. Além disso, Bekin (2004) destaca que a organização deve fazer do seu funcionário primeiro cliente, e nos dez pontos principais para que isso aconteça, cita que a direção deve se dedicar ao trabalho direcionado não somente aos clientes, mas também à valorização dos seus colaboradores.

Com isso, foi questionado aos gestores se a organização tem se empenhado em promover ações para que os funcionários se sintam integrados e importantes, e caso a resposta fosse positiva, que tipo de ações seriam essas, caso contrário, seria perguntado se o gestor considera importante que a empresa fizesse isso.

Todos os entrevistados concordaram que a empresa tem sim se preocupado em fazer com que os funcionários se sintam integrados e importantes. E quando questionados sobre como tem feito isso, 71,42% (5) afirmaram que a empresa está implementando o plano de carreira, buscando valorizar e motivar seus colaboradores, assim como descreve o entrevistado G7: “[...]tem o plano de carreira né? E isso já é um incentivo para os meninos se motivarem ainda mais”. 14,29% (1) disse que recentemente a equipe foi dividida, para que assim os funcionários pudessem ser acompanhados mais de perto, tendo um retorno mais rápido da supervisão e os 14,29% (1) restante disse que a empresa promove treinamentos, dá feedbacks e se preocupa com o bem-estar de seus funcionários.

Ainda com o intuito de descobrir se a empresa busca formas de valorizar seus colaboradores, conseguindo mantê-los engajados, evitando assim a rotatividade, já que um funcionário que não se sente valorizado acaba insatisfeito, e uma das consequências da insatisfação, segundo Spector (2012) é a rotatividade, foi perguntado aos gestores



quais os possíveis motivos levaria o funcionário a procurar um outro emprego fora da organização.

Nesse sentido, 57,14% (4) citaram que o que poderia levar o funcionário a procurar outra empresa, seria por questão de remuneração, já que o indivíduo sempre está atrás de crescimento, e para isso buscaria um melhor salário, assim como descreve o entrevistado G6: *“Remuneração, porque hoje em dia todo mundo quer crescer e ninguém tem mais aquela coisa de, ah, vou ficar vinte anos numa empresa só, num lugar só”*. Também foram citados motivos como estagnar na mesma função, não aguentar o volume de trabalho, a não adaptação na organização, horário de trabalho e a falta de reconhecimento.

Sobre a valorização dos funcionários, o que se pode concluir através das questões respondidas, é que os gestores acreditam sim que a empresa tem se preocupado em criar ações para que os funcionários se sintam valorizados e integrados à organização, assim como foi citado a implementação do plano de carreira. No entanto, a maioria citou também que o que pode levar o funcionário ir buscar outra oportunidade de trabalho seria uma melhor remuneração, o que deixa subtendido que talvez a empresa deixe a desejar um pouco nesse quesito.

#### **9.2.5 Marketing de incentivo e a Valorização dos funcionários**

Para Brum (1998), o marketing de incentivo é uma ferramenta complementar do endomarketing. Porém, apesar de ser complementar, é algo muito benéfico e pode ser de grande utilidade para organização que busca valorizar seus colaboradores. Ações de reconhecimento pode trazer aos funcionários a sensação de que são importantes para empresa, e conseqüentemente a motivação. Sendo assim, com o intuito de descobrir se a empresa se utiliza do marketing de incentivo como forma de valorizar os funcionários, foi indagado aos gestores se a empresa possui alguma ação de reconhecimento, e caso a resposta fosse sim, que tipo de ação.

Sobre isso, devido as repostas foi percebido que a maioria dos setores tem algum tipo de incentivo, onde setores que trabalham com meta ganham uma bonificação e outros setores tem o plano de carreira, assim como cita o entrevistado G3: *“Sim. [...]tem a bonificação em si depende do setor, né? Que tem como gerar uma comissão em cima, mas dependendo, os outros setores é o plano de carreira, né?”*. No setor de suporte

técnico, os gestores responsáveis informaram que apesar de existir a intenção, não conseguiram ainda descobrir um jeito de como mensurar de forma justa, para que seja implementado algum tipo de incentivo financeiro, com relata o entrevistado G7: *“Mas o suporte não, é só o salário mesmo. A gente precisa achar uma forma de como avaliar. Hoje a nossa maior dificuldade é conseguir mensurar isso de forma justa”*.

Complementando a questão anterior, eles também foram questionados se consideram que esse tipo de ação pode trazer resultados positivos para a organização.

Nesse sentido todos os entrevistados concordaram que pode sim trazer excelentes resultados para a organização, assim como cita o entrevistado G5: *“Traz excelentes resultados tanto para empresa, quanto para o funcionário. Funcionário consegue uma remuneração melhor, tá? E pra empresa é excelente, porque realmente a gente procura incentivar as áreas que são essenciais pra empresa, né? Vender e receber”*. Aqui ganha destaque também a fala do entrevistado G1: *“Porque assim, na minha opinião, a motivação é intrínseca, cada um tem que levantar e vir com ela, mas um gatilho que ajuda a manter as pessoas motivadas é dinheiro”*, onde é possível perceber que, como gestor, conhece o fato de não se pode motivar alguém, assim como é descrito por Cortella (2016), mas sabe que apesar disso é possível sim estimular, fazer com que o funcionário ganhe força naquilo que está fazendo, indo de encontro com a motivação que já parte do próprio indivíduo.

Sobre o marketing de incentivos, pode-se perceber que as funções que desenvolvem atividades que trazem algum retorno monetário para a empresa, tem sim o incentivo do comissionamento. Para as outras funções, no entanto, só existe o plano de cargos e salários. Sobre a importância de existir algum tipo de incentivo, todos os gestores afirmam ser algo bem positivo e que pode sim trazer bons retornos para a organização.

#### **9.2.6 Bem-estar no trabalho, marketing de benefícios e a Valorização dos funcionários**

Assim como o marketing de incentivos, o marketing de benefícios é uma ação complementar do endomarketing, mas que também possui vital importância para a organização. Ele pode ser utilizado não só para fazer com que os funcionários sintam valorizados, mas também como forma de promover o bem-estar no ambiente organizacional, já que, segundo Brum (2003) o benefício não é só o plano de saúde ou

um vale alimentação, e sim tudo aquilo que empresa oferece como forma de promover uma melhor qualidade de vida e bem-estar no trabalho, podendo ser treinamentos, ginástica laboral, palestras motivacionais, e até mesmo investimentos em modernização e tecnologias que facilitem o trabalho. Com isso, foi perguntado aos gestores se a empresa se importa com o bem-estar e o psicológico dos seus funcionários, e se possui alguma ação nesse sentido.

Quanto a isso 71,42% (5) do total de entrevistados informaram a empresa se preocupa sim com o bem-estar dos seus funcionários, que eles enquanto gestores e pessoas se preocupam com os outros, porém a empresa não tem nenhuma ação específica nesse sentido, assim como afirma o entrevistado G1: *“Complicado... Não tem nenhuma ação sobre isso, lógico que a gente como ser humano se preocupa com as pessoas. [...]Mas palestra motivacional, ginastica laboral, nada disso”*. O entrevistado G6, assim como o anterior, afirmou que não tem nenhuma ação nesse sentido e sente falta, já que vem de uma experiência anterior, onde era uma empresa maior e tinha diversas ações motivacionais: *“Eu vim de uma empresa que era, tinha uma sede no Brasil, mas ela era de outro país, e era bem maior. A empresa era totalmente diferente, tinha umas coisinhas ‘coloridinhas’, tinha setor que fazia negócio de ginástica laboral, um monte de coisa, tipo que implementava esse tipo de coisa. Palestras motivacionais. Uma vez por mês a gente tinha palestra, a gente tinha no mês do aniversário da empresa mesmo, tinha um monte de monte de coisas nesse estilo”*. Chamando a atenção para a expressão “coisinhas coloridinhas”, aqui, mesmo sem saber, o entrevistado descreve um dos fatores determinantes para o sucesso do endomarketing, descrito por Brum (1998), que é o impacto visual a partir dos instrumentos. Sobre isso a autora destaca que o primeiro impacto da cor ocorre no cérebro e o segundo impacto na parte emocional. Por agir diretamente na emoção a empresa que trabalha com as cores em seus instrumentos tem maiores possibilidade de sucesso. E através dessa fala, é possível identificar mais uma deficiência da empresa em relação às ferramentas do endomarketing. Os outros 28,58% (2) afirmaram que a empresa ofereceu sim, uma palestra, que abrangeu todos os setores, justamente com a finalidade de buscar incentivar a motivação, como cita o entrevistado G5: *“tivemos uma apresentação, sobre esse aspecto, foram atendidos todos os setores. Um dos objetivos era esse, entendeu? Trazer uma motivação para o pessoal, mas eu acho que ainda precisa de mais, tá? [...]”*.

Sobre o bem-estar no ambiente de trabalho, foi possível notar que os gestores se preocupam com seus funcionários, buscando ouvi-los e incentivá-los, no entanto fica claro, que a empresa não tem se preocupado em desenvolver ações nesse sentido.

### 9.2.7 Marketing de benefícios

Nas questões anteriores já foi transcorrido sobre a importância que o marketing de benefícios pode trazer para a organização, no entanto, ainda é preciso salientar, assim como descreve Brum (1998), a importância que existe em a empresa não só fornecer os benefícios, mas também de sempre estar reforçando através desses a ideia de “salário indireto”, com a finalidade de que os funcionários sempre reconheçam e valorizem os benefícios concedidos, para que entendam que os benefícios são uma ferramenta motivacional. Dessa forma, foi interrogado aos gestores, se esses acreditam que os benefícios oferecidos pela empresa atendem as expectativas dos funcionários, e caso a resposta fosse negativa, o que acham que poderia ser melhorado.

Mais uma vez 100% (7) dos gestores entrevistados concordaram que sim, que os benefícios atendem sim as expectativas dos seus funcionários, e ainda destacam o fato da empresa oferecer um pacote de benefícios melhor do que muitas empresas da cidade, inclusive as do mesmo ramo, como cita o entrevistado G6, dando ainda a sugestão de poderia ser incrementado, um incentivo à formação: *“Olha, falando sinceramente o pacote de benefícios nosso aqui é de longe melhor do que da maioria das empresas de telecom daqui da região. Uma coisa que poderia talvez ser implementada é uma ajuda de custo ou até mesmo uma bolsa integral em estudos, voltado para área de telecom ou na área que cada um exercer dentro do setor que trabalha”*. Sobre isso, o entrevistado G5, afirma que já ser mais um plano da empresa para um futuro não tão distante, e afirma que também, que como melhoria, será possibilitado a inclusão de dependentes no plano de saúde: *“[...] vamos incentivar a alta formação. Eu acho que com isso aí a mais, e mais, uma outra coisa que a gente deve fazer é possibilitar que os dependentes sejam adicionados nos convênios médicos [...]”*.

Nesse quesito, é notório que a empresa tem se destacado, pois como relatado possui um pacote de benefícios atraente, e ainda como foi destacado, possui planos para mais melhorias.

### 9.2.8 Motivação e Bem-estar no trabalho

Motivação e bem-estar no ambiente de trabalho são dois fatores que andam lado a lado, já que uma pessoa que sente bem dentro da organização, naturalmente se sentirá motivado. Brum (1998) destaca que a qualidade de vida é um fator que vem cada vez mais ganhando força, já que empresas que buscam notoriedade, tendem a auxiliar seus funcionários a conseguirem obter equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Segundo Dias (2014) os gestores devem deixar claro a seus funcionários que eles são significantes para a organização, e a importância do papel que exercem, gerando assim o significado para suas ações, pois assim com cita Vergara (2013), a motivação nasce quando a pessoa encontra o significado para exercer determinada tarefa. Sendo assim, os gestores foram perguntados se consideram o ambiente de trabalho na organização agradável e motivador.

Nesse sentido os entrevistados concordaram que o ambiente é sim muito agradável e motivador, quanto as justificativas, foi dito que é um ambiente familiar, que todos se relacionam bem, a comunicação dentro dos setores é boa e não existe pressão excessiva, assim como relata o gestor G1: *“[...]ninguém fica naquela pressão extrema porque sabe que tem que dar conta daquilo e até para manter seu trabalho, sua rentabilidade, suas bonificações”*. Ainda se destaca o discurso do entrevistado G5, que afirma que a empresa faz de tudo para tornar o ambiente o melhor possível, porém com o crescimento acelerado pode ser que algumas vezes acabe gerando algum mal estar: *“Eu digo o seguinte, a empresa procura dar um ambiente adequado, climatizado com todo conforto necessário para o funcionário, mas com o nosso forte crescimento, entendeu? Às vezes causa algum mal estar, né? São as dores do crescimento acelerado. Então eu sinto em algumas áreas o pessoal um pouco fadigado, trabalha um pouco em excesso, entendeu?”*.

Os gestores também foram indagados se acreditam que os funcionários se sentem motivados a exercer suas funções dentro do padrão imposto pela empresa e o porquê de assim acharem. O objetivo ao se fazer essa pergunta, assim como quando uma pergunta similar foi feita aos colaboradores, era investigar aspectos motivacionais e também descobrir se a organização tem o cuidado com o bem-estar de seus colaboradores e reconhece seus esforços, pois de acordo com Cortella (2016), a maior fonte de desmotivação é a falta de reconhecimento.

Sobre esse tópico, todos os entrevistados disseram acreditar que sim, dentre os motivos para isso vários fatores foram citados, como o fato de não existir uma cobrança excessiva, por não ouvir reclamações, pelo incentivo financeiro que tem melhorado de um tempo para cá, porque a empresa tem cumprido com o combinado, porque o pacote de benefício é bom e o ambiente agradável, porque os funcionários estão vendo a empresa crescer e estão participando ativamente disso e pelo plano de carreira, que possibilita o crescimento do colaborador dentro da empresa.

Sendo assim, mais uma vez ficou destacado que o ambiente de trabalho é agradável, tem clima leve e amigável, onde existe um bom relacionamento entre todos, não existindo uma pressão contínua. Por esses fatores e outros, como por exemplo, incentivos e benefícios, os gestores acreditam que os funcionários são motivados a exercerem suas atividades de acordo com aquilo que a empresa espera deles.

#### **9.2.9 Valorização da cultura e dos objetivos organizacionais**

Muitas empresas, especialmente as que passam muito rápido pelo processo de expansão, costumam não dar o devido cuidado à cultura organizacional. No entanto, Brum (1998) destaca que a cultura é algo considerável para organizações que buscam sobressair-se frente ao mercado competitivo, e o endomarketing deve ser usado para solidificá-la. Sendo assim, os gestores foram perguntados se a empresa tem deixado sua cultura organizacional bem esclarecida aos seus colaboradores.

De acordo com esse questionamento, 57,14% dos entrevistados (4 gestores) alegaram que ainda há muito o que melhorar nesse quesito, assim como afirma o entrevistado G6: *“A gente não tem, por exemplo, uma plaquinha escrita, missão, valor, não tem, ninguém sabe. Não tem, por exemplo, um organograma... os meninos que entram, agora, recente, coisa de um mês, eles tão passando por um resumo de apresentação aqui pra poder saber a cultura da empresa [...]Tem, essa apresentação, mas ainda tem coisas que pode melhorar [...]”*, sendo essa ideia complementada pelo entrevistado G2: *“Porque nós não temos ainda nenhum tipo de treinamento, agora que a gente começou a ter boas vindas ‘pros’ colaboradores, mas eu acho que a gente precisa melhorar no que é missão, no que é visão, no que é valores. [...]Então, eu acho, assim, que a partir do momento que o colaborador, ele entra na organização, sabendo qual a missão, qual a visão, qual o valor da empresa, ele vai dar mais valor pro ambiente de trabalho dele, sabendo com o que ele tá mexendo e como foi construída essa ideia”*. 28,57% (2) do

total de entrevistados afirmaram que a empresa deixa sim esclarecido aos funcionários sobre sua cultura, onde o entrevistado G5 destaca que quando um novo colaborador é contratado lhe são repassadas o que este chama de diretrizes, assim como o próprio explica: *“todo novo funcionário ele recebe as nossas diretrizes iniciais, a gente passa nossa cultura. Eu costumo sempre informar sobre o que eu chamo das três diretrizes aí, tá? Qualidade, agilidade, comprometimento. Então isso é bem claro, lá na entrevista inicial a gente coloca isso aí, e depois que eles começam a trabalhar eles percebem que todos estão empenhados nesses três quesitos aí”*. E os 14,29% (1) do restante total de entrevistados relatou que a empresa não deixa isso claro.

Buscando complementar a questão anterior e confirmar se a empresa tem uma cultura organizacional consolidada, onde deixa claro aos seus colaboradores sobre seus objetivos, valores e normas, os gestores foram perguntados se a empresa costuma oferecer algum treinamento que reforce sobre sua cultura, seus valores e atitudes esperadas, ou oferece apenas treinamentos técnicos.

Sobre isso 28,57% (2) alegaram que a empresa só fornece treinamentos técnicos, como destaca o entrevistado G1: *“[...] Sobre a cultura, valores, atitudes ninguém nem sabe, só técnico mesmo. Ninguém nem sabe qual é a cultura da Alfa, a gente nem tem isso escrito. Nunca nem vi vídeo institucional, nem história, nem nada...”*. Outros 28,57% (2) relataram que recentemente a empresa ofereceu um treinamento mais voltado para esses fatores, como afirma o entrevistado G3: *“da última vez, eles ofereceram um treinamento pra nós a respeito nem só de questão técnica, a respeito desenvolvimento, questão de empresa, funcionário, que tinha a ver com a cultura. Clientes, enfim”*. Ainda outros 28,57% (2 entrevistados) disseram que atualmente todos os contratados passam por uma apresentação sobre a empresa. E 14,29% (1) do total de entrevistados, disseram que esse tipo de treinamento é mais voltado para cargos de gestão, assim como relata o entrevistado G5: *“É, nós temos treinamento técnico para os funcionários em geral e do nível de coordenação pra cima já existe uma preocupação com treinamento com o que foca mais as questões organizacionais, cultural e etc”*, contradizendo o entrevistado G1 que disse nunca ter tido contato com esse tipo de informação.

Ainda em relação à cultura organizacional, os gestores foram perguntados sobre os processos seletivos, se a empresa busca pessoas que tenham o perfil de acordo com sua cultura organizacional ou se acredita que qualquer pessoa pode ser educada quanto aos

seus objetivos. Sobre isso, Brum (1998) destaca que o ideal é que as empresas devem aperfeiçoar seus processos seletivos para que possam encontrar pessoas adequadas capazes de serem educadas de acordo com os objetivos da organização, e ainda saliente que o custo de educar pessoas erradas é muito alto para a organização.

No entanto, através desta questão, fica claro que a cultura organizacional da empresa é algo que não está muito bem definido, e por isso não é passado de forma clara aos colaboradores. Sendo assim, o que foi constatado é que até mesmo entre os próprios gestores há uma dificuldade de se compreender sobre esta. Causando uma certa confusão para responder a referente questão, pois os entrevistados levaram o ponto central da pergunta para o termo “perfil compatível com a vaga”, desviando do tema central que é a cultura organizacional. Sendo assim, o que se pode concluir, é que nesse quesito a empresa precisa se organizar, pois talvez devido ao acelerado crescimento, não tenha ainda dado a devida atenção para tal.

### 9.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS CARGOS GERENCIAIS E OS CARGOS OPERACIONAIS

Feita a análise dos dados das entrevistas dos cargos operacionais e dos cargos gerenciais, torna-se relevante fazer uma comparação, entre estes. Dessa forma, vê-se claramente que houve a concordância a respeito da comunicação interna, onde a maior parte dos entrevistados a consideram ser boa. Também fica evidente que o repasse de informações é de responsabilidade dos supervisores, e cabe a esses manterem a qualidade da comunicação, pois se não repassar todas as informações pertinentes com todos os detalhes ou se existir uma demora para repassar as decisões tomadas pela diretoria aos colaboradores, pode acabar gerando problemas comunicativos, como por exemplo a entropia da informação, que segundo Brum (1998) é um dos fatores que mais causam a desmotivação dentro da empresa.

Em relação aos canais de informação, não foi constatado a existência de nenhum canal oficial. Normalmente, o que é utilizado hoje pela empresa, além da informação ser passada através do diálogo, são as redes sociais de comunicação *WhatsApp* e *Skype*, e um mural que aparentemente tem pouco visibilidade. Sobre a informação ser distribuída de forma igualitária, pode ser afirmado que não, pois como é de responsabilidade do supervisor, pode ser que cada um distribua de uma forma diferente dentro do seu setor. E isso foi confirmado quando perguntado se a empresa se preocupa em divulgar as



informações sobre novidades, como planos e promoções, de forma igualitária, onde foi relatado que só tem essa preocupação em divulgar com prioridade para o setor comercial, já que este é o setor que possui maior interesse nesse tipo de informação. No entanto, sobre isso Brum (2003) destaca que quanto maior for o nível de informação que o funcionário obtiver da empresa, mais se sentirá integrado e irá correr atrás de seu crescimento pessoal e profissional. Além do mais a autora ainda afirma que é importante que todos os colaboradores desenvolvam impacto sensorial com aquilo que a empresa vende.

Sobre os processos avaliativos, foi constatado tanto pelos cargos operacionais quanto pelos gerenciais, que existem alguns tipos de avaliação, como a avaliação de desempenho e o monitoramento de atendimentos realizada pelo setor de qualidade, no entanto é visível que somente estes tipos de avaliação não são suficientes, já que não abrange todos os funcionários e setores. O que foi relatado por alguns gestores e por alguns funcionários é que o acompanhamento muita das vezes é feito no dia a dia, porém o feedback as vezes não é algo muito formal e efetivo.

A respeito da comunicação ser uma via mão dupla, onde os funcionários têm abertura para se expressarem aos seus superiores e serem ouvidos quanto à suas ideias e anseios, tanto funcionários quanto gestores concordaram sobre a existência dessa possibilidade, já que os gestores afirmaram sempre estarem abertos ao diálogo, e consideraram também a importância que se tem de manterem essa relação mais próxima, devido ser os funcionários que estão mais próximos aos clientes, podendo assim captar suas dores e desejos. Como afirma Torquato (2015), quando o processo de informação ocorre de forma bilateral, pode favorecer a concordância entre os pontos de vistas dos subordinados e gestores, criando um ambiente amistoso, onde haverá uma boa relação e entendimento recíproco.

Em relação à valorização funcionários, foi constatado que o setor comercial é o que se apresenta mais satisfeito, onde notoriamente as funcionárias se sentem mais valorizadas. Talvez isso se deva justamente ao fato de ser um setor menor e também por receber essa atenção especial da empresa no quesito comunicação, já que também é o único setor que recebe todo tipo de informação em primeira mão, e também por serem acompanhadas mais de perto pela supervisora, onde o feedback é dado de forma mais rápida e contínua.

Já no que se refere às ações realizadas pela empresa com o intuito de fazer com os funcionários se sintam importantes, uma ação que ganhou destaque e foi citada tanto pelos colaboradores quanto pelos gestores, foi a criação do plano de carreira. No entanto, é perceptível que esta ação ainda não pode ser considerada tão motivante, já que está em processo de implementação e até o momento não colheu os resultados esperados. Foi notório também que uma parcela considerável de entrevistados dos setores administrativo/financeiro e operacional/técnico não se mostraram tão motivados e valorizados, porém é algo que precise de um grande esforço da empresa para resolver, já que a maioria destes que assim relataram disse que gostaria de ser mais ouvido e que tivesse sempre o feedback sobre suas atividades. Nesse sentido, Vergara (2013) afirma que muitos colaboradores se sentem motivados por fatores econômico-financeiros, no entanto tem aqueles indivíduos que necessitam se sentirem competentes, reconhecidos e importantes para a organização.

Apesar de declararem que a empresa se preocupa com seus funcionários e tem buscado fazer ações para que esses se sintam integrados e importantes, boa parte dos gestores também disseram que o que pode levar o funcionário a procurar um novo emprego fora da empresa é a questão salarial. Isso deixa a dúvida de que se a empresa não tem deixado a desejar em relação a remuneração. E essa hipótese é confirmada quando a mesma pergunta foi realizada aos colaboradores, onde boa parte dos entrevistados dos setores administrativo/financeiro e operacional/técnico disseram que sairiam da empresa caso recebesse uma proposta salarial melhor, o que demonstra que boa parte dos colaboradores desses setores não se sentem reconhecidos. E mais uma vez foi o setor comercial que demonstrou ser o mais satisfeito com a empresa, onde metade das entrevistadas disseram não ter nenhum motivo para saírem da empresa e a outra metade disse que só sairia se fosse para crescimento profissional, já que boa parte dessas estudam para atuar em outra área, dando a entender claramente que se sentem reconhecidas.

Sobre o marketing de benefícios os gestores disseram acreditar que o pacote oferecido pela empresa agrada e atende as expectativas de seus funcionários, já que como justificado a empresa possui um dos melhores pacotes de benefícios da cidade, e ainda possui planos de fazer algumas melhorias. Isso foi confirmado pelos colaboradores, que demonstraram estar satisfeitos, onde a maioria dos entrevistados relatou que os

benefícios atendem suas expectativas, citando o vale alimentação e o plano de saúde como os benefícios mais importantes que a empresa oferece atualmente.

Se tratando de incentivo, os gestores disseram que todas as atividades que trazem retorno monetário a empresa, possui o incentivo do comissionamento. O que foi confirmado por parte do setor comercial, área de vendas, e por parte do setor administrativo/financeiro. Para os outros cargos, os gestores citaram novamente a existência do plano de carreira, como um incentivo, no entanto, como já dito antes e como foi afirmado por alguns funcionários dos setores administrativo/financeiro e operacional/técnico, este ainda não pode ser tido como incentivo já que não produziu ainda os resultados almejados. Com isso, foi identificado que o setor operacional/técnico é o setor mais desmotivado e possui o maior número de adversidades, no qual precisa de uma atenção maior da empresa. Alguns colaboradores desse setor fizeram duas observações importantes, respondendo afirmativamente quando perguntados se gostariam que tivessem algum tipo de incentivo, e que deveriam ser consideradas pela empresa. A primeira é de que gostariam que tivessem mesmo que fosse uma ação simples, que nem precisasse demandar nenhum custo financeiro, como por exemplo, ter destaque para o funcionário do mês, e a segunda observação é que apesar de quererem sim um incentivo, prefeririam ser medidos pela qualidade e não pela quantidade de serviços prestados.

Como a motivação é algo que parte de dentro de cada indivíduo, o que motiva uma pessoa, pode não motivar outra e vice-versa. Por isso quando os colaboradores foram perguntados sobre o que os motiva a ir trabalhar todos os dias as repostas foram diversas, mas boa parte dos entrevistados relataram que vão trabalhar por gostarem do ambiente organizacional ou por algum motivo pessoal, como a família por exemplo. Dessa forma, à medida que os funcionários possuem algum tipo de motivação que os impulse a agir e a medida em que vão conseguindo conquistar seus objetivos, nasce um outro sentimento, que é a satisfação, onde mais uma vez foi possível observar a concordância entre os setores, quando a maioria dos funcionários disseram estar satisfeitos por poder alcançar seus objetivos.

Sobre conhecer suas tarefas e se sentirem motivados a exercê-las, novamente houve concordância entre os entrevistados, que responderam positivamente, o que também foi

confirmado pelos gestores. E mais uma vez foi citado vários motivos distintos, o que é compreensível, já que a motivação para se fazer algo é intrínseca.

A respeito do ambiente de trabalho, foi consentido, tanto entre os colaboradores como entre os gestores, que o ambiente de trabalho é agradável, sendo um ambiente acolhedor, amistoso, onde existe um bom relacionamento entre todos. Os funcionários tem a liberdade para dialogar entre si e com seus superiores, e as boas instalações da empresa também foram lembradas. Sendo que isso foi confirmado quando os funcionários foram perguntados sobre qual é o diferencial da empresa. O ambiente organizacional agradável foi o elemento mais lembrado, seguindo pela qualidade do pacote de benefícios, a oportunidade de crescimento e a autonomia para realizar as funções.

Sendo assim foi possível perceber que a empresa se preocupa com o bem-estar de seus funcionários, e estes aparentam ter um sentimento positivo quanto a organização. Contudo ainda se buscou saber sobre como os colaboradores se sentem psicologicamente em relação ao seu trabalho, onde foi alegado se sentirem bem e não ter nenhum tipo de pressão psicológica por parte da empresa. Alguns funcionários até disseram que já passaram por momentos complicados, onde estava sim ocorrendo o desgaste psicológico, mas que é algo já resolvido pela empresa hoje. Dessa forma foi identificado que a empresa de fato se preocupa com o bem-estar tanto físico como psicológico. Porém, quando foi perguntado aos gestores se possui alguma ação nesse sentido, como por exemplo, palestras motivacionais, ginástica laboral, entre outros, eles afirmaram que isso ainda é uma pendência da organização.

Mais uma questão pendente identificada, e que necessita de uma atenção especial da organização, é a cultura organizacional, onde a grande parte dos funcionários demonstraram não ter conhecimento algum sobre esta, e também alguns gestores tiveram dificuldade de se expressarem sobre esse assunto. Também foi constatado que a empresa atualmente não investe em nenhum tipo de treinamento sobre isso. Talvez essa falta de atenção sobre a cultura organizacional se deva a vertiginosa expansão da organização, o que nesses casos é até compreensível que nem todos os fatores caminhem com a mesma assertividade e velocidade.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi desenvolvido em uma empresa provedora de internet da cidade de Governador Valadares, com o objetivo de diagnosticar como as ações do endomarketing contribuem para o processo motivacional e de satisfação no trabalho dos seus funcionários.

Diante das teorias expostas, foram abordados assuntos que compreendem as áreas do endomarketing, motivação e satisfação, onde foi feito um apanhado das teorias sobre estes assuntos e dos seus principais autores. Em relação ao endomarketing, que é o tema central da pesquisa, apresentou-se as visões dos autores da área, que publicaram suas práticas para o meio organizacional e definiram ações que podem ser implementadas pelas organizações, que visam introduzir essa importante ferramenta com o intuito de melhorar seu funcionamento e ganhar vantagem competitiva. Dessa forma, pode-se dizer que o primeiro objetivo específico, que foi o de explicar como o Endomarketing influencia na motivação e na satisfação no trabalho, foi cumprido através do referencial teórico.

Ademais, para diagnosticar como as ações de endomarketing contribuem para o processo motivacional e de satisfação no trabalho, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os colaboradores e gestores da organização pesquisada. Para as entrevistas foram elaborados dois roteiros distintos, um para o nível operacional e um para o nível gerencial, ambos com questões que buscaram identificar a presença das ações de endomarketing na organização e se estas contribuem para a motivação e a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho.

O segundo objetivo específico se voltou a identificar se há ações de endomarketing já utilizadas pela organização estudada. Sobre esta perspectiva foi identificado que a empresa ainda não possui um programa de endomarketing estruturado e com ações bem alinhadas. O que ela faz hoje são ações pertencentes ao endomarketing, mais que são realizadas de forma desconexa. Entre as ações identificadas pode-se citar, a liberdade de diálogo entre funcionários e gestores, o marketing de incentivo e o marketing de benefícios. No entanto a ferramenta mais importante para um programa de endomarketing ter sucesso, que é a comunicação interna, apesar de ter sido considerada boa entre gestores e colaboradores, apresentou falha em alguns aspectos. Nesse sentido, é preciso que a empresa se organize e defina corretamente como será realizado o

programa de endomarketing, seu ponto de partida e o que se deseja alcançar através deste.

O terceiro e último objetivo específico buscou analisar a relação entre motivação, satisfação e utilização do endomarketing observados pelos funcionários da organização. Nesse sentido, como dito anteriormente, não foi identificado um programa de endomarketing concreto, mas sim ações soltas. Diante disso, foi analisada como essas ações se mostram eficientes em relação a fazer com que os funcionários se sintam bem e motivados dentro do ambiente organizacional. A primeira ação analisada foi a comunicação interna, sobre isso houve um consenso entre funcionários e gestores, que alegaram que a comunicação dentro da empresa é boa, e existe a abertura para comunicação entre gestores e colaboradores. No entanto, a medida em que outras perguntas sobre esse assunto foram feitas, foi possível identificar falhas, como por exemplo, a empresa não possuir um canal oficial de comunicação. O que foi percebido é que a informação acontece de forma hierárquica dentro da organização, onde basicamente os responsáveis a repassarem todo o tipo de informação para a parte operacional são os gestores e com esse método pode ser a informação não seja distribuída de forma eficiente, pois pode demorar a chegar na base na pirâmide organizacional e até mesmo chegar com falhas. Outra deficiência identificada, foi a de que a empresa não se preocupa em passar todas informações de forma igualitária a todos os setores, como por exemplo, produtos novos e promoções. Sobre isso a empresa considera que só é importante repassar em primeira mão ao setor comercial, e faz com que os outros setores só conheçam essas novidades posteriormente, seja através do marketing, do “boca a boca”, ou até mesmo através dos próprios clientes. Sendo percebido que esse fato gera descontentamento em alguns funcionários, o que pode acabar gerando a falta de pertencimento e a desmotivação. Dessa forma faz-se necessário que a empresa defina um canal de comunicação, e através deste alinhe as informações com todos setores, para que assim os funcionários passem a se sentirem importantes.

Em relação aos processos avaliativos, foi percebido que a empresa também não possui isso bem definido, já que o que foi identificado é que para algumas funções, àquelas que possuem um relacionamento direto com os clientes, existe uma monitoria de qualidade, onde são analisados os atendimentos e através destas análises são repassados aos colaboradores o que precisa ser melhorado, para que assim o atendimento seja

padronizado, mas aparentemente não é algo tão constante. Já para as outras funções o que foi relatado é que a avaliação é realizada pelo próprio supervisor, no decorrer do dia-a-dia, e foi possível notar, através de alguns funcionários, que sentem a falta de elogios e feedbacks mais constantes. Também foi citado por alguns gestores que existe uma avaliação de desempenho, mas que esta é realizada somente quando o funcionário é contratado. Neste quesito, é necessário que a empresa também alinhe seus processos de avaliações, que torne isso um procedimento frequente, com avaliações periódicas e feedbacks contínuos. Mas que a gestão tenha a consciência de que esses feedbacks contínuos não sejam apenas para exigir melhorias, mas também para exaltar o que o colaborador tem de potencial e motivá-lo através do elogio.

Sobre a valorização dos funcionários, o setor que se mostrou mais satisfeito foi o comercial. Nos outros setores, além de mencionarem que gostariam de serem mais bem reconhecidos financeiramente, houve também relatos de que para se sentirem mais valorizados e reconhecidos, falta justamente terem retornos mais constantes sobre as atividades prestadas, onde alegaram que se sentiriam mais incentivados se tivessem ações simples, como elogios e destaque para o funcionário do mês.

De uma forma geral, os colaboradores aparentam se sentir motivados e satisfeitos com a empresa, onde relataram que o ambiente é agradável e que não se sentem pressionados para exercerem suas atividades. Ao que tudo indica, a empresa se mostra preocupada com o bem-estar de seus funcionários, e mesmo não tendo um programa de endomarketing bem definido, busca ações que visam alcançar a motivação e a satisfação, como é o caso do pacote de benefícios oferecido, que foi muito elogiado pelos funcionários, e que parte da gestão ainda afirmou ter planos de melhorias. No entanto, quanto ao bem-estar psicológico de seus colaboradores, não foi identificada nenhuma ação concreta para isso. Já em relação ao marketing de incentivo, não são todas as funções e setores que possuem. Boa parte dos entrevistados que relataram não ter nenhum tipo de incentivo disseram que gostariam de ter, mas um fator que foi destacado é que não gostariam de ser medidos pela quantidade e sim pela qualidade. Isso é um fato de muita relevância para a organização, já que se for ao contrário pode trazer outros contratempos, como problemas de relacionamento com o cliente.

Outra questão pendente identificada dentro da organização é em relação à cultura organizacional. De acordo com as entrevistas, foi identificado que a cultura da empresa

não é algo bem definido, que a empresa não procura deixar isso claro aos colaboradores e normalmente, não promove treinamentos voltados para esta. Nesse sentido, é importante que a empresa faça uma revisão, sobre suas crenças, valores e normas, alinhando tudo isso a seus objetivos, e que transmita isso com certa frequência a seus colaboradores, para que assim tenham sempre a certeza de onde a empresa deseja chegar.

Sendo assim, pode-se afirmar que, mesmo identificando pontos em que a empresa precisa revisar e promover melhorias, as ações já promovidas favorecem sim a motivação e a satisfação de seus colaboradores no ambiente organizacional. Dessa forma, é plausível que o endomarketing sendo bem implementado, com ações bem definidas e alinhadas aos objetivos organizacionais, é capaz de solucionar essas adversidades. Posto isso é possível reiterar que os objetivos propostos nessa pesquisa foram atendidos.

Para as pesquisas futuras sugere-se que as análises, sendo realizadas em empresas do mesmo setor ou em setores diferentes, sejam feitas analisando-se também o perfil individual do colaborador, buscando assim também descobrir se variáveis como idade, sexo, grau de estudo e estado civil implicam no grau de motivação e satisfação que as ações de endomarketing podem promover.

Destarte, sugere-se que o endomarketing seja formulado e introduzido integralmente na organização, sendo aplicado a todos os setores, e acompanhado regularmente, visando assim obter seus benefícios para o ambiente organizacional, e também para o destaque da empresa no mercado competitivo.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. C. A. **Plano de negócios: um estudo de caso na empresa de provedor de internet Paraibalink**. Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa, João Pessoa: 2020.

ANATEL. **Relatório panorama setorial: telecomunicações em números. 2020**. Disponível

em: [https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSlk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw\\_9INcO6zRHRohXaMfbq-SVXI4NwYYSYE00a4Xdm-](https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSlk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw_9INcO6zRHRohXaMfbq-SVXI4NwYYSYE00a4Xdm-Yhydn2PVOvNQumWZk3QwVsnxgMhAtBuK1HYN0_b6T-reEfPJkww)

[Yhydn2PVOvNQumWZk3QwVsnxgMhAtBuK1HYN0\\_b6T-reEfPJkww](https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?eEP-wqk1skrd8hSlk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw_9INcO6zRHRohXaMfbq-SVXI4NwYYSYE00a4Xdm-Yhydn2PVOvNQumWZk3QwVsnxgMhAtBuK1HYN0_b6T-reEfPJkww). Acesso em: 26 de jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf](http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf)

AVENI, A. **Estratégias pelo trabalho no futuro devidos a pandemia covid-19**. Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social, v. 2, n. 3, p. 04-14, abr. 2020. Disponível em: <http://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/187>. Acesso em: 27 jul. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. Ed. Lisboa: Ed. 70, 2004.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, S. F. **Endomarketing : Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERBERT, L. **Abrint prevê crescimento acima de 20% no mercado de ISP para 2020**. Disponível em: <https://www.pontoisp.com.br/abrint-preve-crescimento-acima-de-20-no-mercado-de-isp-para-2020/>. Acesso em: 26 jul. 2021.

BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BROOKS, S. K; WEBSTER, R. K; SMITH, L. E; WOODLAND, L; WESSELY, S; GREENBERG, N; RUBIN, G. J. **The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence.** The Lancet, 395(10227), 912-920, Mar. 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare, 2010.

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o Marketing Interno.** 3.ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CASTRO, B. L. G; OLIVEIRA, L.Q. M.; GAI, M. J. P. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos.** Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 2020, vol.20, n.3, pp. 1059-1063. ISSN 1984-6657. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing : Educação e Cultura para a Qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

CODA, R. **Satisfação no Trabalho e características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos.** Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1986.

COELHO, A. L; MORAIS, I. A; ROSA, W. V. S. **A utilização de tecnologias da informação em saúde para o enfrentamento da pandemia do Covid-19 no Brasil.** Cad. Ibero-americanos de Direito Sanitários, (Internet). Vol. 9, n. 3. Jul. / Set. 2020. Disponível em: <https://www.cadernos.prodisa.fiocruz.br/index.php/cadernos/article/view/709>

CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos? aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização.** 1. ed. - São Paulo: Planeta, 2016.

CRUZ, R. M.; ANDRADE, J. E. B; MOSCON, D. C. B; MICHELETTO, M. R. D; ESTEVES, G. G. L; DELBEN, P. B; QUEIROGA, F; CARLOTTO, P. A. C. **COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho.** Rev. Psicol., Organ. Trab. Vol.20

n. 2 Brasília abr./jun. 2020. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.2.editorial>

DALLO, R. F. **Análise do comportamento do mercado de provedores de internet regionais em relação às evoluções da tecnologia GPON.** Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça: 2021.

DALPIAZ, R. C. C. **Endomarketing um a um.** Torres: Triangulo, 2002.

DIAS, J. G. G. **Endomarketing : um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial.** São Paulo: Livro Pronto, 2007.

DIAS, M. D. **Motivação no trabalho: o descompasso entre o trabalhador e as organizações.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização)- Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.

DORION, E. C. H. **Reflexão sobre os impactos da pandemia covid-19 no setor de serviços e comércio e as perspectivas de retomada e mudanças para a sociedade.** Observatório Socioeconômico da COVID-19, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria: 2021.

DOTTO E SILVA. **Marketing interno - Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo-Rio Grande do Sul.** REDES, Santa Cruz do Sul, v. 12, n. 3, p. 36 - 57, set./dez. 2007.

FARO, A., BAHIANO, M. D. A., NAKANO, T. D. C., REIS, C., SILVA, B. F. P. D., & VITTI, L. S. **COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado.** Estudos de Psicologia, Campinas: 2020.

FERNANDES, J. S; MIRANDA, L. S; TREVIZAN, V. G; EVANGELISTA, C. R. L. **Covid-19: seus impactos nas organizações.** Rev. Intertemas. Vol. 16, n. 16. Set. 2020. Disponível em:  
<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/8559>

FERREIRA, M. C. **Motivação no Trabalho sem Trabalho de Motivação.** Tribuna da Imprensa, Rio de Janeiro, 2008.

FONTANELLA, B. J. B; RICAS, J; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, jan, 2008.

FRASER, T. M. **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach.** German: International Labour Office, 1983.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOMES, A.; QUELHAS, O. **Motivação dos Recursos Humanos no Sector Público: Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos.** REAd – Edição 35, Vol. 9, No. 5, 2003.

HUANG, C; WANG, Y; LI, X; REN, L; ZHAO, J; HU, Y; CHENG, Z. **Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China.** The Lancet, 395(10223), 497-506, 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5)

INKOTTE, A.L. **Endomarketing : elementos para a construção de um marco teórico.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

JUNIOR, V. M; FEUERSCHÜTTE, S. G; SÁNCHEZ, P. B. **Comunicação nas organizações no contexto da covid-19.** Rev. Gestão Organizacional. Vol. 14, n. 1, dez. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>

KLEIN, M., MOMO, F. S. **Impactos da cultura da convergência na comunicação interna organizacional: uma reflexão.** CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP, v.6, n.2, p. 50-60, dez. 2018.

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

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006. REMONDES, J. **Marketing Interno e Comunicação: O impacto da utilização de novas tecnologias nas PME's**. 1 ed. Viséu: PsicoSoma, 2011.

LIGHT, R. H. **Satisfação, Responsabilidade e Sentido no Trabalho: um estudo Preliminar de Associação**, Tese de Mestrado em Administração, Faculdade de Economia, administração e Contabilidade de São Paulo, 1990.

MARINS, L. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 3. Ed. São Paulo: Harbra, 2007.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol. 6, pp. 59-78, 2003.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho** - Psico-USF, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

MELLO, D. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Agência Brasil, São Paulo, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br>

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

NICOLIELO, J.; BASTOS, J. R. M. **Satisfação profissional do cirurgião-dentista conforme tempo de formado**, Rev. Faculdade de Odontologia, Vol.10, Nº 2, pp 69-74, 2002.

NUNES, M. SOUZA, A. C. **Endomarketing : os desafios na formação de equipes conscientemente comprometidas**. Revista Científica da Faculdade de Balsas. Ano 3, n. 1, p.

OLIVIERI, C. G. **Cultura neoliberal: leis de incentivo como política pública de cultura**. São Paulo: Escrituras Editora, 2004.

ÓRFÃO, C. **O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influencia destes na satisfação e desempenho individual: O caso**

**do Banco Comercial Português SA.** Dissertação de mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

ORNELL, F.; SCHUCH, J. B.; SORDI, A. O.; KESSLER, F. H. P. **“Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies.** Rev. Brasileira de Psiquiatria, v. 42, n. 3, p. 232-235, maio/jun., 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0008>

PILLON, A. E. **Gestão de pessoas.** Joinville: SOCIESC, 2015.

SALVADOR, E; TEIXEIRA, S. **Implicações da Crise no Financiamento e no Controle Democrático das Políticas Sociais.** In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM SERVIÇO SOCIAL, 13., 2012, Juiz Fora. Anais... Brasília, DF: ABEPSS, 2012. v. 1. p. 25-35.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. - **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOBRAL, F; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações,** 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

STEUER, R. S. (1989). **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo.** Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: Você pode fazer a diferença na organização, ed. 1.** Caxias do Sul, EDUCS, 2013.

TERRES-TRINDADE, M., MORAGA, T. **Endomarketing : a comunicação interna como ferramenta de compreensão da dinâmica dos coletivos nas organizações.** 2011.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público.** São Paulo: Summus, 2015.

VALENGA, A. C. V., FERREIRA, K. B., SZENDELA, K., RENZCHERCHEN, S. K. **Endomarketing e a prestação de serviços no cenário do COVID-19.** In: OLIVEIRA, E. J., FIGUEIREDO, S. C. G., REDIN, E., COELHO, M. I. B. A. Tópicos em Administração. Vol. 40. 1 ed. Belo Horizonte: Poisson, 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WAGNER, J. A.; HOLLEMBECK, J. R. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas – Cargos Gerenciais**

- 1- Qual função você exerce?
- 2- A empresa tem se empenhado em promover ações para que os funcionários se sintam integrados e importantes? Se sim, que tipo de ações? Se não, você julga importante que o fizessem?
- 3- Como é a comunicação entre a empresa e os funcionários?
- 4- Você acha que as informações chegam para todos os funcionários de maneira igualitária? Por quê?
- 5- Quando acontece algo novo dentro da empresa (Ex: um plano novo lançado, novas promoções...) quais meios são utilizados para repassar essas informações?
- 6- Os funcionários são os primeiros a receberem essas informações ou a empresa se preocupa em divulgar primeiro na mídia?
- 7- Os gestores dão abertura aos funcionários para expressarem suas opiniões e até mesmo sugerirem melhorias? Se sim, como?
- 8- Como parte da gestão, você acha que a opinião dos funcionários é importante e traz algum benefício para a organização?
- 9- A cultura organizacional é o conjunto de práticas, normas e valores que norteiam a organização para atingir seus objetivos. Você acha que a empresa tem deixado isso bem esclarecido aos funcionários?
- 10- Em relação aos processos seletivos, a empresa busca pessoas que tenha um perfil de acordo com sua cultura organizacional ou acredita que qualquer pessoa é passível de ser educada quanto aos seus objetivos?
- 11- A empresa costuma oferecer algum treinamento que reforce sobre sua cultura, seus valores e atitudes esperadas, ou oferece apenas treinamentos técnicos?
- 12- O ambiente de trabalho é agradável e motivador? Por quê?
- 13- A empresa faz algum tipo de avaliação sobre como as atividades estão sendo prestadas? Se sim, como ela passa o feedback (retorno) aos seus funcionários?



- 14- Os benefícios oferecidos atendem as expectativas dos funcionários? Se não, o que poderia melhorar?
- 15- Você acha que os funcionários se sentem motivados a exercer sua função dentro do padrão imposto pela empresa? Por quê?
- 16- A empresa se importa com o bem-estar e o psicológico dos seus funcionários? Possui alguma ação nesse sentido?
- 17- A empresa possui alguma ação de reconhecimento ao funcionário? Se sim, qual (quais)?
- 18- Você considera que esse tipo de ação possa trazer resultados positivos à organização?
- 19- Para você, quais motivos levaria ao funcionário a procurar um novo emprego fora da empresa?

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas – Cargos Operacionais**

- 1- Qual função você exerce?
- 2- Você acha que a empresa tem se empenhado em promover ações para que os funcionários se sintam importantes? Se sim, que tipo de ações? Se não, como ela poderia fazer isso?
- 3- Como é a comunicação entre a empresa e os funcionários?
- 4- Você acha que as informações chegam para todos os funcionários de maneira igualitária? Por quê?
- 5- Quando acontece algo novo dentro da empresa (Ex: um plano novo lançado, novas promoções...) quais meios são utilizados para repassar essas informações?
- 6- Os funcionários costumam ser os primeiros a receberem essas informações ou você acha que a empresa se preocupa primeiro em divulgar para o público externo?
- 7- A empresa dá abertura aos funcionários para expressarem suas opiniões e até mesmo sugerirem melhorias? Se sim, como é isso? Se não, como você gostaria que fosse?
- 8- A cultura organizacional é o conjunto de práticas, normas e valores que norteiam a organização para atingir seus objetivos. Você acha que a empresa tem deixado isso bem esclarecido aos funcionários?
- 9- A empresa costuma oferecer algum treinamento que reforce sobre sua cultura, seus valores e atitudes esperadas, ou oferece apenas treinamentos técnicos?
- 10- O ambiente de trabalho é agradável e motivador? Por quê?
- 11- A empresa faz algum tipo de avaliação sobre como as atividades estão sendo prestadas? Se sim, como ela passa o feedback (retorno) aos seus funcionários?
- 12- Dos benefícios oferecidos pela empresa, qual você considera o mais importante? E o menos importante?
- 13- Os benefícios oferecidos estão de acordo com o que você espera da empresa? Se sim, supera suas expectativas? Se não, o que poderia melhorar?

- 14- Você conhece todas as suas tarefas e se sente motivado a exercer sua função dentro do padrão imposto pela empresa? Por quê?
- 15- Como você se sente psicologicamente em relação ao seu trabalho?
- 16- Você se sente reconhecido, tanto financeiramente quanto pessoalmente, pelos serviços prestados à organização? Se sim, o que te faz se sentir reconhecido? Se não, o que falta ser feito para que você se sinta reconhecido?
- 17- A empresa possui algum tipo de incentivo que te motive a aumentar sua produtividade? Se sim, qual (ou quais)? Se não, você gostaria de ter?
- 18- O que te motiva a vir a trabalhar nessa empresa todos os dias?
- 19- E você se sente satisfeito por isso?
- 20- Quais motivos te levaria a procurar um novo emprego fora da empresa?
- 21- Qual o diferencial de se trabalhar nessa empresa?

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA PROMOVER A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO DE GOVERNADOR VALADARES**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa deu-se em razão do destaque que o Endomarketing vem recebendo no meio organizacional, científico e acadêmico e torna-se visível a necessidade de que as empresas busquem cada vez mais gestores capacitados e preocupados com a motivação, satisfação e o bem-estar pessoal e profissional de seus colaboradores, fazendo com que estes possam ser reconhecidos como principal patrimônio da empresa e de alta importância, para que a organização consiga alcançar os objetivos almejados. Nesta pesquisa pretendemos diagnosticar o impacto entre as ações de Endomarketing, a motivação e a satisfação no trabalho de funcionários de uma empresa de telecomunicação da cidade de Governador Valadares.

Caso você concorde em participar, você participará de uma entrevista que colherá dados para buscar entender sua percepção de funcionário sobre o Endomarketing, o sentimento em relação às ações utilizadas pela empresa e as sugestões de possíveis melhorias. A pesquisa pode ajudar a contribuir para a aplicação, revisão e aperfeiçoamento das ações do Endomarketing e os resultados apresentados poderão estimular discussões sobre a importância do Endomarketing, como forma de promover a motivação e a satisfação no trabalho.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano causado pelas atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Governador Valadares, \_\_\_\_\_ de fevereiro de 2021.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

**Nome do Pesquisador Responsável:** Mariane Cazassa Santos

**Campus Universitário da UFJF- Governador Valadares**

**Faculdade/Departamento/Instituto:** Departamento de Administração

**CEP:** 35010-177

**Fone:** (33) 98883-5756

**E-mail:** marianecazassa@gmail.com

Rubrica do Participante de pesquisa ou  
responsável: \_\_\_\_\_

Rubrica do pesquisador: \_\_\_\_\_