

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO – CBADM

MARIA LAIZ BORGES DOS SANTOS

**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA O CRESCIMENTO  
ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na empresa Noroeste-  
Picos**

MARIA LAIZ BORGES DOS SANTOS

**ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na empresa Noroeste-Picos**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí - Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – UFPI/CSHNB, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientando por: Prof. MSc. Janayna Arruda Barroso

Picos – PI

2013

Eu, **Maria Laiz Borges dos Santos**, abaixo identificado (a) como autor (a), autorizo a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação abaixo discriminada, de minha autoria, em seu site, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, a partir da data de hoje.

Picos-PI, 17 de Abril de 2013.

FICHA CATALOGRÁFICA

Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca José Albano de Macêdo

S237e Santos, Maria Laiz Borges dos.

Estratégias de endomarketing para o crescimento organizacional: Um estudo de caso na empresa Noroeste - Picos / Maria Laiz Borges dos Santos. – 2013.  
CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (54 p.)

Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.

Orientador (A): Prof. MSc. Janayna Arruda Barroso

1. Endomarketing . 2. Comunicação Interna. 3. Empatia.  
4. Relacionamento Interpessoal. I. Título.

CDD 658.8



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

**MARIA LAIZ BORGES DOS SANTOS**

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING PARA O CRESCIMENTO  
ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Noroeste em Picos- PI.

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera a discente **APROVADO**.

Picos (PI), 12 de abril de 2013.

Profa. Janayna Arruda Barroso, MSc. (Orientadora)

Prof. Douglas Moraes Bezerra, MSc. (Membro).

Prof. Esp. Tales Antão de Alencar Carvalho (Membro).

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente ao Senhor meu Deus, quem me deu o dom da sabedoria e capacidade para conseguir chegar até aqui.

Ao meu Pai, José Raimundo dos Santos (in memoriam) que protagonizou este sonho e me ajudou a ser a pessoa que sou.

A minha mãe, pelo seu amor incondicional que muito me deu força e determinação para não desistir.

Ao meu filho, por ter compreendido minha ausência de etapas tão importantes de sua vida.

Ao meu namorado pelo carinho e dedicação, o qual se encarregou da tarefa e me levar e buscar na UFPI todos os dias, facilitando assim a minha caminhada durante esses quatro anos e meio.

Aos meus mestres que realmente contribuíram para a minha formação.

A empresa Noroeste na pessoa do Sr. Ossean dos Santos Campos (Gerente Geral), que deu o aval para que eu fizesse a pesquisa e se prontificou a responder todas as minhas perguntas com boa vontade.

E a todas as pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram para a realização deste trabalho e principalmente aquelas que estiveram sempre ao meu lado, me apoiando nas realizações de meus objetivos. A todos meu eterno carinho.

*“A virada do século será a virada da emoção e não da razão, por isso vencerão as empresas que tiverem como sonho a ‘felicidade’ do seu público interno”. (Análise de Medeiros Brum)*

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as ações estratégicas e os instrumentos de endomarketing que estão sendo desenvolvidos ou podem servir para motivar os funcionários da empresa Noroeste Picos-PI. O endomarketing trata do investimento em relação a comunicação interna, empatia e o relacionamento entre os colaboradores. Quando a empresa observa e planeja as ações ligadas ao endomarketing, conseqüentemente essas ações refletem no comportamento de engajamento dos colaboradores em todas as atividades da organização. A pesquisa em questão se caracteriza como um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa. Para coleta dos dados foram utilizadas duas ferramentas, um questionário estruturado aplicado aos colaboradores da organização e um roteiro de entrevista aplicado aos gestores as duas ferramentas foram constituídas a partir das dimensões de endomarketing para Brun (2008), os dados dos questionários foram analisados a partir da técnica de estatística descritiva e o roteiro de entrevista foi analisado a partir da técnica de análise de conteúdo. De acordo com a análise dos resultados a empresa tem desenvolvido algumas ações de endomarketing, sendo que a empatia tem demonstrado maior satisfação por parte dos colaboradores e dos gestores, enquanto a comunicação e o relacionamento interno tem-se observado algumas falhas e dificuldades como: a qualidade da comunicação no ambiente interno a liberdade e segurança para expressar suas ideias, a obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento de suas atribuições, a dificuldade entre o relacionamento interpessoal e a gerencia da organização, a eficácia das estratégias motivacionais desenvolvidas pela empresa e o nível de satisfação dos funcionários por trabalharem nesta organização. Com isto percebe-se que as praticas de endomarketing desenvolvidas na empresa pesquisa, ainda necessitam de um planejamento.

**Palavras-Chave:** Endomarketing, Comunicação interna, Empatia e Relacionamento interpessoal.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic actions and internal marketing tools that are being developed or may serve to motivate company employees Northwest Peaks-PI. The investment comes endomarketing regarding internal communication, empathy and relationship among employees. When the company observes the actions and plans linked to endomarketing hence these actions reflect the behavior of employee engagement in all activities of the organization. The research in question is characterized as a case study with qualitative and quantitative approach. To collect data, we used two tools, a structured questionnaire applied to employees of the organization and an interview roteiro applied to managers both tools were formed from the dimensions of internal marketing to Brun (2008), data from the questionnaires were analyzed from the technique of descriptive statistics and interview script was analyzed using the technique of content analysis. . According to the analysis of the results the company has developed some internal marketing actions, and that empathy has demonstrated greater satisfaction on the part of employees and managers, while communication and internal relationship has seen some failures and difficulties such as: quality communication in the indoor environment freedom and safety to express their ideas, to obtain information necessary for the development of its functions, the difficulty of interpersonal relations and manages the organization, the effectiveness of motivational strategies developed by the company and the level of satisfaction employees for working in this organization. With this it is clear that the practices developed in internal marketing research company, still require some planning.

Keywords: Internal Marketing, Internal communication, empathy and interpersonal relationship.

## LISTA DE FIGURAS

1	Figura 01 – Variáveis que interferem no comportamento do homem.....	47
---	---	----

## LISTA DE QUADROS

1	Quadro 01 – Sujeitos da pesquisa no critério de entrevista.....	40
---	---	----

## LISTA DE TABELA

1	Tabela 01- Indicadores de dimensão da comunicação.....	36
2	Tabela 02 - Indicadores de dimensão da empatia.....	38
3	Tabela 03 - Indicadores de dimensão do relacionamento.....	39
4	Tabela 04 - Categorias da entrevista/ Pilares do Endomarketing.....	41

## LISTA DE GRAFICOS

<b>1</b>	<b>Gráfico 01 Idade dos colaboradores.....</b>	<b>34</b>
<b>2</b>	<b>Gráfico 02 Gênero dos colaboradores.....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>Gráfico 03 Nível de escolaridade dos colaboradores.....</b>	<b>36</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	15
<b>1.1 Objetivos.....</b>	15
1.1.1 Objetivo geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos .....	15
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Estrutura da monografia.....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	18
2.1 Origens do marketing .....	18
2.2 Endomarketing.....	20
2.2.1 Comunicação Interna.....	22
2.2.2 Técnicas e canais de comunicação interna.....	23
2.2.3 Análise do ambiente interno.....	23
2.3 O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização.....	24
2.4 Novas perspectivas do endomarketing.....	25
2.5 Gestão estratégica e endomarketing.....	26
2.6 Gestão por competência e gerência de pessoas.....	27
2.6.1 Como produzir motivação.....	28
<b>3. AMBIENTE INSTITUCIONAL DA EMPRESA.....</b>	29
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	31
4.1 Caracterização do objetos da pesquisa.....	31
4.2 Campo e sujeito da pesquisa.....	32
4.3 Técnicas e instrumentos da coleta de dados.....	32
<b>5. ANÁLISE DE DADOS.....</b>	34
5.1 Análise das questões sócio econômico.....	34
5.2 Análise das dimensões do endomarketing.....	36
5.3 Análise do roteiro de entrevista aplicado aos gestores.....	40
5.3.1 Sujeito da pesquisa.....	40
5.3.2 Análise de resultados da entrevista.....	40
5.3.2.1 Comunicação.....	41
5.3.2.2 Empatia.....	43

5.3.2.3 Relacionamento.....	44
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDECES .....</b>	<b>54</b>

## INTRODUÇÃO

A realidade do mercado atual perfaz um cenário marcado pela internacionalização dos mercados financeiros evidenciando a complexidade e trazendo riscos e incertezas, com isso as empresas têm buscado meios através de novas práticas para garantir a sustentabilidade em meio à concorrência.

Na tentativa de garantir a empresa uma boa posição no mercado o marketing tem sido uma dessas práticas com maior evidência, esta afirmação se confirma ao assistirmos a televisão, ouvirmos o rádio, navegarmos na internet: a mensagem publicitária está lá em destaque.

Nas suas subdivisões o Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing no microambiente empresarial utilizando-se dos mecanismos de abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das organizações. A técnica do endomarketing se caracteriza pela utilização de elementos de ligação entre o seu produto, seu cliente e seu empregado e empregador. Portanto, as empresas precisam em primeiro lugar convencer o seu funcionário e comprar seu produto, para depois convencer o cliente externo.

A partir de uma sociedade globalizada as empresas têm investido cada vez mais na valorização de seu empregado assim como seu próprio cliente, com isso, a empresa objetiva tornar o vendedor responsável pelo sucesso da organização.

Através da dinâmica do mercado atual em que fatores como competição conduz a um novo modelo de gestão, visualizou-se como problema a ser compreendido, **quais as ações de endomarketing estão sendo desenvolvidas pela empresa Noroeste para a gestão de seus colaboradores?**

Com isso, o objetivo geral a ser pesquisado se configura em **analisar as ações estratégicas e os instrumentos de endomarketing que estão sendo desenvolvidos ou podem servir para motivar os colaboradores da organização**, sendo que os objetivos específicos atuam em: (1) Investigar na literatura os principais teóricos e teorias sobre o endomarketing; (2) Identificar as práticas de endomarketing aplicadas pela

empresa Noroeste; (3) Analisar a dimensão de endomarketing mais satisfatória na percepção dos colaboradores e dos gestores; (4) Explorar os conceitos e habilidades de empatia, comunicação e relacionamento, procurando perceber sua relevância no âmbito da empresa Noroeste.

Para justificar a presente pesquisa entende-se que é difícil mensurar a relevância do endomarketing para as organizações atuais, apesar de sua discussão ao longo do seu desenvolvimento. Neste sentido torna-se mais do que necessário investigar como a teoria e a prática se processa no âmbito das empresas, como essa questão é percebida tanto pelos funcionários quanto pelos clientes.

Apesar de ser evidenciada nos discursos entre empresas, clientes e empregados, essa questão ainda apresenta grandes limitações no que diz respeito a prática e a compressão no desenvolvimento das relações sociais.

Atualmente, o endomarketing é discutido em várias dimensões empresariais no intuito de que seja melhorado e sua compreensão e prática para o entendimento dentro das empresas.

Portanto, conhecer mais sobre as estratégias de endomarketing corresponde ao fortalecimento das ações de sua prática para o bom desenvolvimento e gestão nas organizações.

Nesse caso, o exercício das ações do endomarketing será determinante para que se possa atingir resultados mais positivos, pois o envolvimento social, assumido internamente poderá mudar o tratamento desigual que tem sido reservado aos diferentes departamentos empresariais.

Neste sentido, a presente pesquisa construirá um instrumento fundamental para servir, a partir dos resultados alcançados, como referência para implementação de estratégias, que estimulem o redirecionamento para posturas mais adequadas, em relação às questões da gestão e as estratégias de endomarketing para o crescimento organizacional.

Insiste-se ainda, com esta pesquisa obter subsídios, junto aos autores consultados que conduzam à maiores reflexões para uma mudança na relações pessoais, instrumento da prática profissional, no sentido de otimizar os problemas decorrentes do modelo da administração tradicional.

### **1.3 Estrutura da monografia**

O presente trabalho constitui-se de: seis capítulos, onde o capítulo I esta estruturado com a introdução, abordando resumidamente a pesquisa, elencando os objetivos geral e específicos, juntamente com a justificativa do tema em questão e o detalhamento da estrutura do trabalho.

O capítulo II formou-se pelo referencial teórico, caracterizando os seguintes tópicos: Entendendo o marketing, Origens do marketing, Gestão por competência e gerência de pessoas, Domínio dos conhecimentos na prestação de serviços ao cliente, Comprometimento organizacional, Comunicação Interna, Técnicas e canais de comunicação interna, Analise do ambiente interno, endomarketing, O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização, Novas perspectivas do endomarketing, como produzir motivação, e gestão estratégica e endomarketing.

O capítulo III é composto pela apresentação de um breve histórico do ambiente institucional da empresa. Sendo que no Capítulo IV, abordou-se a metodologia utilizada, onde se fomentou os métodos metodológicos aplicados no trabalho, tais como: Caracterização dos objetos da pesquisa, Campo e sujeito da pesquisa e as Técnicas e instrumentos da coleta de dados.

No capítulo V foram delineado a analise dos dados, para melhor compreensão das dimensões obtidas com a entrevista e o questionário aplicados na empresa, encerrando com as considerações finais no capítulo VI, o qual objetiva-se obter a capacidade de percepção do conhecimento científico, aperfeiçoando as técnicas da pesquisa na realidade acadêmica.

## 2. REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 Origens do marketing

O termo endomarketing vem da palavra marketing, que é uma palavra inglesa que deriva de MARKET, que significa mercado. Os estudiosos traduzem o marketing, como mercadologia, que significa estudo do mercado. Buhamra (2012)

Ao definirmos sobre o termo marketing, entendemos que são estratégias utilizadas para atrair os clientes e satisfazê-los de forma que fique na mente dos clientes a marca/produto ou serviço. Pois para Levitt (1990) “Marketing é conquistar e manter clientes”. Entendendo que o marketing vai muito além de satisfazer as necessidades dos clientes, é obter um serviço/produto diferenciado, além do esperado.

Podemos entender ainda, que o marketing não visa somente o mercado, o marketing atua muito além disso, e deve ser desenvolvido em todos os departamentos, para assim poder alcançar o sucesso esperado. Pois segundo Kunsch (2006) afirma que:

O marketing é uma filosofia empresarial” que uma vez implementada em todos os níveis hierárquicos da empresa, grande ou pequena, atua como fator diferencial, tanto de sucesso mercadológico como de máxima rentabilização dos investimentos em atividades direcionadas ao mercado como: pesquisas, propaganda, promoção de vendas, relações públicas e merchandising, entre outras (Pag. 65).

A partir do século XX com o aumento do consumo de bens de produção, incorrendo na procura maior do que a oferta o produtor determinava o que, quando e como o comprador iria adquirir os seus bens. Para bem exemplificar citamos o caso da Ford, por não ter outra opção os compradores estavam sujeitos a adquirir carros sem escolha de variedades de cores, tamanhos ou acessórios. Nessa época a concorrência não se constituía uma ameaça, pois, havia muita procura e pouca oferta no mercado de carros.

A partir da Segunda Guerra Mundial começa surgir nos Estados Unidos e Europa grandes concorrentes e a General Motors Company, que já possuía dois quintos do volume de negócios de automóveis, superou a Ford Motor Company, com isso, surge um panorama amplo de competitividade. Assim, para promover seus produtos, as organizações passam a focar seus investimentos em mecanismos para atrair clientes, dando início a uma batalha de mercado consumidor. Com isso, surge também um consumidor mais exigente e conhecedor de seus direitos levando às empresas a mudarem suas formas de se relacionar com seus clientes.

A partir do planejamento o marketing passa a ser uma estratégia para atingir as metas das empresas. Nesse sentido a lógica das empresas é sugerir que os colaboradores, independente da hierarquia dentro da empresa devem ter uma visão sistêmica do universo do mercado e do cliente.

Marketing é a capacidade de identificar por meio de estudos científicos do mercado as necessidades e oportunidades de produtos e serviços gerados para um determinado público-alvo, trazendo benefícios financeiros e/ou administrativos aos clientes através de transações bilaterais. Ribeiro (2010. p. 10 *apud* JAQUES, Leonardo, 2009).

Assim, o endomarketing é uma das áreas da administração que busca ajustar-se as estratégias do marketing clássico, para abordagens ao mercado com a finalidade do uso no ambiente interno das organizações. Sendo dirigido ao público interno da organização, sobretudo aos seus funcionários exercendo um importante papel na comunicação integrada das relações interpessoais, de qualidade e estratégicas.

De acordo com Kunsch (2002, p.159), esta importância “reside, sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade.

A opinião dos funcionários tem grande relevância na avaliação do público externo e do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido na comunicação interna, como

também é conhecido nas grandes empresas. A essa afirmação dá-se o nome de endomarketing que é o conjunto de programas de marketing direcionados ao público interno das organizações, com o objetivo de desenvolver um bom relacionamento, visando assim melhorar a qualidade dos produtos e serviços, estimulando a produtividade pessoal de cada funcionário.

## 2.2 Endomarketing

Atualmente tem-se tornado cada vez mais evidente a necessidade e a importância de se trabalhar o endomarketing dentro da empresa, pois essa ferramenta melhora a qualidade da comunicação interna, que conseqüentemente motiva os funcionários, refletindo assim no desenvolvimento de suas atribuições, garantindo um melhor resultado final para o seu negócio, Tavares (2010).

Ainda Tavares (2010) denomina dois enfoques básicos ao gerenciarmos o endomarketing como: motivação e comunicação.

A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários. Gerenciar as atitudes dos funcionários significa motivá-los de forma planejada. Motivar um funcionário não pode ser confundido com “tapinha nas costas”, elogios e premiações esporádicas. [...] à medida que a empresa motiva o funcionário, ele está sempre mais proativo e desempenhando melhor suas tarefas. (p. 20)

Ao gerenciar a comunicação interna, entende-se que é toda e qualquer divulgação de informações que podem estar relacionados com as características de novos produtos, serviços, campanhas, mudanças no comportamento dos clientes em relação aos produtos e serviços da empresa, ações institucionais, informações sobre pesquisas e etc. De acordo com Tavares (2010).

É fundamental destacar a importância de ambas as gerências estarem interligadas no processo de endomarketing, pois o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos

processos de produção de produtos e implementação de serviços (p. 26).

Entende-se que ao implantar um plano de endomarketing na empresa, os departamentos tem que estarem ainda mais interligados para que a comunicação aconteça de maneira eficiente. Essa comunicação gerenciada propõe aos funcionários, maior liberdade nos processo de tomada de decisão, que conseqüentemente trazem uma motivação maior no desenvolvimento de suas atribuições.

Já Brum (2008, p. 15, *apud*. PICCOLI), defende que munidos deste valor percebido do relacionamento, os funcionários tornam-se pessoas mais criativas e felizes, capazes de surpreender, encantar e entusiasmar os clientes externos. Para criar esse valor são necessários três suportes: comunicação, empatia e relacionamento.

Pois segundo Brum (2008, *apud*. PICCOLI), o repasse de informações adequado é uma boa estratégia a ser desenvolvida para promover a aproximação dos colaboradores entre si e com a empresa, sendo assim, a comunicação é considerado o primeiro pilar do marketing interno.

Enquanto isso a empatia é considerada o segundo pilar, sendo um atributo essencial para um líder, pois o mesmo é responsável por desenvolver a capacidade de gerir as emoções nos relacionamento com o grupo, e essa empatia estimula a integração e o comprometimento dos colaboradores perante a organização.

O terceiro pilar a ser considerado por Brum (2008, *apud*. PICCOLI) é o relacionamento mutuo, que após obtermos uma boa comunicação, desenvolvida harmoniosamente gera o bom relacionamento.

Portanto as organizações devem entender que para conquistar os clientes externos, primeiramente é necessário que os clientes internos estejam conquistados e satisfeitos com a empresa da qual fazem parte.

### 2.2.1 Comunicação interna

A comunicação interna tem um importante papel dentro das organizações, e é necessária para qualquer processo administrativo, ao desenvolvê-la de forma planejada resulta em fatores positivos para a organização (Tavares, 2010). Segundo Tavares os fatores positivos são:

- Motivar e integrar o público;
- Desenvolver um clima favorável entre os funcionários;
- Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos;
- Incentivar a proatividade nos recursos humanos;
- Colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos, e, mais recentemente, unidades de negocio;
- Promover, através de campanhas internas, novos produtos, novos serviços, resultados de pesquisa, informações sobre os clientes da empresa e etc. para o publico interno;
- Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência etc.

### 2.2.2 Técnicas e canais de comunicação interna

As empresas utilizam com frequência alguns canais de comunicação interna mais comuns, como; intranet, rádio interna, palestras e reuniões. Tavares (2010), cita as principais técnicas e canais de comunicação interna como:

Publicações internas (house organs – boletins, jornais, revistas e etc.), memorando, rádio interna, circular, relatório, correio eletrônico, newsletters, murais, intranet, entrevistas, eventos, congressos, encontros de vendas, eventos culturais, eventos sociais, eventos esportivos, palestras, reuniões, workshops, caixa postal/ mala direta, cartas e cartões, presidente ou diretor interativo, prestação de contas invertida, café da manhã informal, e-mail confidencial e telefone amigo.

Segundo Tavares (2010), muitas empresa utilizam algumas técnicas e canais de comunicação, porem poucas sabem desenvolve-los de forma planejada. Tais canais e técnicas servem para facilitar o desenvolvimento da comunicação, desde que sejam implantados e desenvolvidos de forma planejada e qualificada, eliminando os possíveis ruídos que distorcem a comunicação, emitindo informações erradas, gerando conflitos e uma imagem negativa para empresa.

### 2.2.3 Análise do ambiente interno

Segundo Dias *et alli.* (2003), ao ser feita a analise do ambiente externo, deve ser feita a analise do ambiente interno para observar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, como também a equipe técnica que o desenvolve e entender se possui potencial para desenvolver a empresa e aproveitar as oportunidades detectadas e o potencial da empresa.

Dias afirma ainda que “para planejar estratégias coerentes que proporcionem vantagens competitivas, uma empresa precisa ter necessariamente bem definidos os parâmetros de”:

- Missão;
- Definição do negocio;
- Recursos necessários;
- Capacidade gerencial;
- Fator relacionamento interno;
- Poder de mercado.

Para nosso estudo, precisamos abordar e definir bem um dos parâmetros, que é o fator relacionamento interno, para assim podermos entender a relevância de ser trabalhado na empresa um programa de endomarketing. Dias *et alli.*, (2003) afirma que:

Quando o nível de relacionamento das pessoas dentro da organização é bom, elas ficam mais produtivas, o que gera maior competitividade. Portanto, dependendo da qualidade de relacionamento interno, a empresa será mais ou menos competitiva. Detectar problemas de relacionamento e eliminá-los é tarefa do endomarketing, ou seja, do marketing interno, que deve vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa,

para que todos vibrem num só sentido: atender às necessidades do mercado e enfrentar a concorrência. Controlar esse fator é, por certo, um dos novos desafios do profissional de marketing (p. 503).

Em conformidade ao autor acima citado, pode-se compreender a importância do endomarketing para a organização, tendo em vista que o mesmo torna-se determinante para a organização se tornar mais competitiva em virtude de obter um bom relacionamento interno. É responsabilidade do endomarketing detectar falhas no relacionamento e resolvê-las, de forma que todos da organização se integrem e tornando-os mais produtivos.

### **2.3 O endomarketing como maximizador do capital humano e seus resultados nos objetivos finais da organização**

A dinâmica do mercado atual força a transformação das pessoas de meros consumidores para clientes, com isso, surge a necessidade de serem tratados como indivíduos que são, e que seus anseios sejam atendidos. Para isso, se faz necessários inovação, qualidade e transparência no atendimento, ferramentas importantes para diferenciar as organizações em meio ao mercado competitivo.

Com a necessidade de atingir seus objetivos as organizações precisam investir cada vez mais em uma nova postura de abordagem ao cliente que se apresenta com desejos diferentes.

Com isso, Gutierrez; Coelho (2008, p. 1) afirmam que “O elemento humano é peça fundamental na prestação dos serviços, por isso é necessário qualificá-lo e motivá-lo para que desempenhe suas funções da forma esperada”.

Entendendo que o mundo não caminha mais na mesma velocidade, influenciado pelas inovações tecnológicas o indivíduo sofreu nas últimas décadas mudanças consideráveis no seu comportamento, com isso, novas necessidades surgiram e, para suprir essas novas necessidades se fez necessário a oferta de novos produtos e serviços com maior qualidade e valor extra. A propósito, cada tipo de consumidor está relacionado aos seus próprios pensamentos, pensamentos e ações. Ele reconhece suas necessidades, com isso, busca informações, avalia as alternativas existentes, decide pela compra

e avalia o pós-compra. As novas tecnologias oferecem informações para melhor atender o cliente. Assim, o profissional de marketing deve estar atento a tipologia do cliente, sobretudo ao diálogo, respondendo em tempo real aos questionamentos do cliente e o que ele realmente busca.

O consumidor não dá preferência ao produto, vendedor ou estabelecimento, ele escolhe o que lhe oferece menor risco ou alguma vantagem ou benefício, ou seja, o atendimento, a indicação e o conhecimento pelo produto podem levá-lo à escolha. Levitt (1990 p.135).

Pode-se perceber que segundo Levitt (1990), o cliente é atraído por benefícios agregados ao serviço ou produto, como também produtos confiáveis, mas tendo sempre a convicção que o atendimento é fator decisivo para o consumidor decidir sobre a compra.

#### **2.4 Novas perspectivas do endomarketing**

Com o objetivo de transformar empregados em promotores, a partir da década de 1980 o endomarketing passou a ser concebido nas organizações como o marketing do interno. Atualmente o endomarketing é uma ferramenta essencial da gestão estratégica de pessoas que auxilia essas estratégias desde o recrutamento e admissão até o desenvolvimento de competências, levando-os a motivação a partir de seus interesses.

O endomarketing é mais do que comunicação entre empregados, é o conjunto de atividades vitais no bom desenvolvimento das empresas. É a ideia que nasce a partir das necessidades para se chegar a um objetivo antes proposto. Assim, dentro de uma empresa o objetivo é o seu desenvolvimento e a necessidade é vender. Portanto, o endomarketing é o meio através do qual o vendedor faz chegar o produto ao consumidor através da indução que sinalizam os caminhos que conduzem até a concretização do objetivo.

Com isso, entende-se que nos dias atuais o endomarketing não pode ser confundido com o marketing tradicional, como afirma Carvalho (2013. p.27):

É necessário avaliar o resultado das Ações de endomarketing. A nova cena empresarial, com margens de lucro decrescentes, não admite mais investimentos na mobilização do público interno que não tragam consigo o retorno mínimo esperado.

A maioria dos profissionais de recursos humanos insiste em confundir endomarketing com comunicação interna, limitando sua atuação aos *house organs* e murais. Essa concepção já não serve mais ao contexto atual dos negócios.

No contexto atual pontuam-se três desafios para o novo endomarketing: o primeiro dos desafios se configura na ampliação de sua importância nos níveis estratégicos das organizações, precisa conquistar mais espaços nas discussões estratégicas de curto, médio e longo prazo; o segundo desafio, parte da ampliação da maneira de novas abordagens dos diferentes públicos internos; o terceiro desafio, passa pelo desenvolvimento de métodos para medir os resultados a partir de sua aplicação.

## **2.5 Gestão estratégica e endomarketing**

A prática do endomarketing consiste em satisfazer o cliente externo e interno das instituições, o seu trabalho consiste em identificar e tentar compreender as necessidades e desejos dos colaboradores das organizações. A competitividade faz com que as organizações busquem melhores posicionamentos no mercado, assim, procuram formas de se adequarem a realidade do novo modelo de gestão. Dentre as mudanças desse novo modelo de gerir as organizações pontua-se a satisfação dos clientes. Por isso, o maior investimento do endomarketing se destaca cada vez mais. Sabe-se que não há clientes externos satisfeitos se os colaboradores estão insatisfeitos.

Assim, o endomarketing pode ser implementado com a finalidade de se criar uma maior interação entre colaboradores e colaboradores, colaboradores de clientes.

Para Brun (2003. *Apud*. SHCOLNIK) a implantação do endomarketing parte da integração, comunicação e auto-estima dos colaboradores. A integração precisa acontecer em quatro níveis: integração entre as

pessoas, integração da pessoa com a empresa, integração das pessoas com os gestores e integração entre setores.

A integração entre as pessoas pode acontecer de diversas formas, ou seja, durante o processo de admissão, treinamento e desenvolvimento, reuniões, comemorações etc.

Em concordância com o autor acima citado, é perceptível a relevância para a organização de se desenvolver essa interação entre todos os departamentos, pois através dela pode-se ampliar a comunicação, a qual trabalhada com qualidade, proporciona a elevação da autoestima dos colaboradores. E trabalhar com funcionários motivados acaba refletindo no exercício de suas atividades, e conseqüentemente sendo percebido pelos clientes.

## **2.6 Gestão por competência e gerência de pessoas**

Na gestão de competências das organizações as ameaças passam a se mais flexível quando busca novas oportunidades, aumento da competitividade e gerenciam seus riscos.

Para a gestão de competências as empresas necessitam adotar modelos mais complexos de estrutura organizacionais por meio de matrizes, times de trabalho, auto-gerenciadores e estrutura virtuais provocando forte impacto nas relações funcionais.

A Gestão por competência é por sua vez, uma forma avançada de administração de pessoas, pois sua base de sustentação está no conhecimento requerido pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maioria com esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. Santos (2011, *apud* BOOG, 2002) ressalta que:

Antes o importante era o cargo que o profissional ocupa, agora a organização tem que desdobrar suas estratégias, criar estrutura flexível, atuar por meio de processos com profissionais multidisciplinares e a necessidade de ser mais ágil às mudanças antes não há flexibilidade hoje há visão é ampla.

Ao gerir pessoas e desenvolver competências as organizações precisam segundo Santos (2011, *apud* BOOG, 2002), implementar estratégias organizacionais flexíveis e obter uma visão ampla do seu negócio e do mercado, pois só assim as empresas poderão se sobressair diante das mudanças que ocorrem no macro ambiente, sendo mais competitiva.

### 2.6.1 Como produzir motivação

A motivação surge a partir dos motivos que a estimulam, esses motivos são pontuados como desejos ou impulsos que ocorrem no interior do indivíduo, diz-se por ser as molas da ação que também podem surgir pelas necessidades das pessoas.

Motivar pessoas não é fácil, visto que, cada uma tem ideias e gostos diferentes. A motivação do funcionário dentro das organizações parte de sua valorização, fazendo com que ele se sinta parte dela e não apenas um cumpridor de ordens e regras. Sabendo que as pessoas são seres motiváveis é preciso motivá-las através do favorecimento da satisfação. Assim, a empresa terá aumento na produtividade e conseqüentemente alcançará o sucesso.

A motivação das pessoas se dá em função da intensidade dos seis motivos, sendo estes definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Hersey e Blachard (2004. *Apud*. SILVA).

Os fatores motivacionais vão desde melhores salários até ao reconhecimento e a recompensa pelo bom trabalho, pela confiança nos chefes e colegas, um ambiente seguro, limpo e confortável. Esses fatores motivacionais certamente levam os funcionários a trabalharem mais felizes, estimulando-os a busca por mais conhecimentos.

### 3 AMBIENTE INSTITUCIONAL DA EMPRESA

O ambiente organizacional representa todos os aspectos culturais, sociais, normas e procedimentos que regem uma empresa, a qual é influenciada pelos fatores externos, pois eles determinam as mudanças pelas quais as empresas precisam se adequar, nesse contexto a empresa escolhida para esta pesquisa foi a NOROESTE – Filial 02, que tem por razão social Reron \* B. Cirilo Albino e Cia LTDA, com CNPJ: 63.347.397/0004-55, localizada na Praça Felix Pacheco, número 154 no Centro da Cidade de Picos – PI.

A filial onde aconteceu a pesquisa, conta com um quadro de 30 funcionários, dividindo se entre os cargos de gerente geral, gerente do departamento de confecções, gerente do departamento de calçados, vendedores, caixas, setor de crediário, serviços gerais, provador, cobrador, setor de conferencia e motorista.

A primeira Noroeste foi fundada no dia 10 de outubro de 1994, pelo Sr. Benedito Cirilo Albino, o qual adquiriu experiência durante os anos que trabalhou no Grupo Claudino, e obteve o sonho de empreender seu próprio negocio, começando com uma pequena loja em Teresina, 15 anos depois o nome Noroeste e as marcas Youth, Reron e Now Life já se consolidaram no mercado do Piauí e do Maranhão, estado onde nasceu o proprietário.

Desde o início, a loja especializou-se em vender moda. No intuito de expandir-se no mercado, o Sr. Benedito foi abrindo filiais nos estados do Piauí e maranhão, hoje contando com um numero de quinze lojas, sendo duas indústrias de confecção que abastecem as lojas com suas próprias marcas. O Grupo possui cerca de 800 funcionários dedicados a oferecer um serviço de qualidade. Lojas padronizadas, modernas e confortáveis buscam valorizar a comodidade do consumidor e uma equipe preparada para receber bem o cliente. O cliente encontra confecções, artigos de cama, mesa e banho, perfumaria, calçados, artigos esportivos e para viagens, como mochilas, bolsas e malas das melhores marcas. Os produtos vendidos nas lojas são de ótima qualidade e têm preços acessíveis, pois a Noroeste prioriza, em primeiro lugar, a satisfação do consumidor.

A cidade de Picos foi à primeira no interior do Piauí a receber as lojas Noroeste, cuja inauguração aconteceu no dia sete de abril de dois mil e nove. De acordo com o proprietário Benedito Cirilo Albino, “Picos foi escolhida por ser uma região de progresso, um pólo que abastece toda macrorregião e por atender às expectativas da empresa em todos os quesitos, tendo em vista que a instalação da loja contribui para o desenvolvimento local”.

O grande forte das Lojas Noroeste é vender moda atualizada nos ramos de confecção, calçados e acessórios. E para ficar sempre em dia com as tendências do cenário brasileiro e mundial, a empresa mantém uma estilista canadense em Milão participando das feiras e eventos de moda em toda Europa, assim como uma estilista brasileira cobrindo o eixo Rio, São Paulo, e Belo Horizonte. As estilistas estão em frequente contato com as duas indústrias que fabricam as roupas das marcas Youth, Reron e Now Life, pertencentes ao grupo Noroeste. Pois o objetivo maior é poder ofertar tais produtos com tendência da moda e com maior rapidez.

Atualmente a Noroeste está presente em Teresina, Caxias, Bacabal, Santa Inês, Pinheiro, Presidente Dutra e em Picos. As lojas Noroeste são especializadas em vender moda, sendo como diferencial da loja o atendimento ao consumidor.

A loja apresenta crediário e cartão próprios, pois a preocupação constante com o cliente levou à implantação do Cartão Noroeste. Com esse cartão, o cliente pode receber benefícios para compras à vista e a prazo.

O seguimento conta ainda com ferramentas de divulgação como:

- Site onde constam todas as informações sobre a loja, planos de pagamentos, promoções, central de atendimento, dicas sobre moda etc.;
- Rádio interna onde é estabelecida toda a programação da loja, facilitando a comunicação entre funcionários e os clientes;
- Bicicleta com som volante;
- Microfone entre outros.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Caracterizações da pesquisa

A pesquisa busca analisar as ações estratégicas e os instrumentos de endomarketing que estão sendo desenvolvidos ou podem servir para motivar os colaboradores da loja Noroeste - Picos. Para a análise de dados foi utilizado um abordagem qualiquantitativa. A qualitativa segundo Diehl (2004, p. 52) “podem descrever a complexidade de determinados problemas e a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”, segundo o mesmo autor a abordagem quantitativa caracteriza-se:

Pelo o uso de quantificação tanto na coleta quanto no tratamento da informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc., com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto as referencias. Diehl (2004, p. 51)

Foi desenvolvida também uma pesquisa de campo junto à empresa e seus colaboradores, com o objetivo de levantar dados a cerca da temática aqui abordada, inserida no universo da empresa em estudo. Pois para Marconi e Lakatos (2010, p. 169) a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorreram espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los”.

A pesquisa também é considerada como bibliográfica, pois na construção do referencial teórico, foram feitas pesquisas em livros, artigos, dissertações e jornais, no intuito de obter conhecimento para descrever as teorias, visando desenvolver melhor o tema considerado, que para Marconi e Lakatos (2010, p. 166) a pesquisa bibliográfica:

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios

de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmagens e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

## **4.2 Campo e sujeito da pesquisa**

O Campo no qual a pesquisa se aplica é a empresa Noroeste, sediada na Praça Felix Pacheco, número 154, Centro da Cidade de Picos – PI, enquanto o sujeito compõe o quadro de colaboradores e gestores da organização citada.

## **4.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados**

No intuito de mensurar a relevância do Endomarketing para o desenvolvimento das empresas e observar a prática e a teoria no âmbito empresarial, optou-se por uma pesquisa de cunho quantitativa com apresentação descritiva.

A presente pesquisa foi realizada com foco em um caso específico, caracterizando-a como um estudo de caso que para Yin (2001 p.20) “é o delineamento mais adequado do fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”.

Os dados foram coletados através de entrevistas e questionários, elaborados e direcionados aos atores objetos da pesquisa, respectivamente gestores e colaboradores. Os primeiros responderam a uma entrevista estruturada, enquanto os colaboradores opinaram sobre uma escala de (05) pontos: Excelente, Bom, Regular, Ruim e Péssimo.

O processamento dos dados do questionário foi organizado através de uma classificação ordenada, usando a Escala de Likert permitindo sua análise e apresentação, com a finalidade de traçar o perfil da empresa pesquisada. A apresentação e exposição dos dados deu-se por meio de gráficos e quadros, tornando mais fácil a compreensão daquilo que está sendo o objeto de tratamento estatístico.

Análise dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores fez-se, através dos métodos de estatística descritiva de média e desvio padrão realizado através de softwares, que tem por base a indução ou inferência, e tira-se desses resultados conclusões e previsões. Enquanto a análise dos resultados da entrevista foi descritiva e corroborada com o referencial estudado e citado.

A entrevista e os questionários foram aplicados nos dias 18 e 19 de fevereiro de 2013, sendo aplicado aos 30 funcionários que contemplam o total dos colaboradores da empresa e aos 03 gestores que administram a loja.

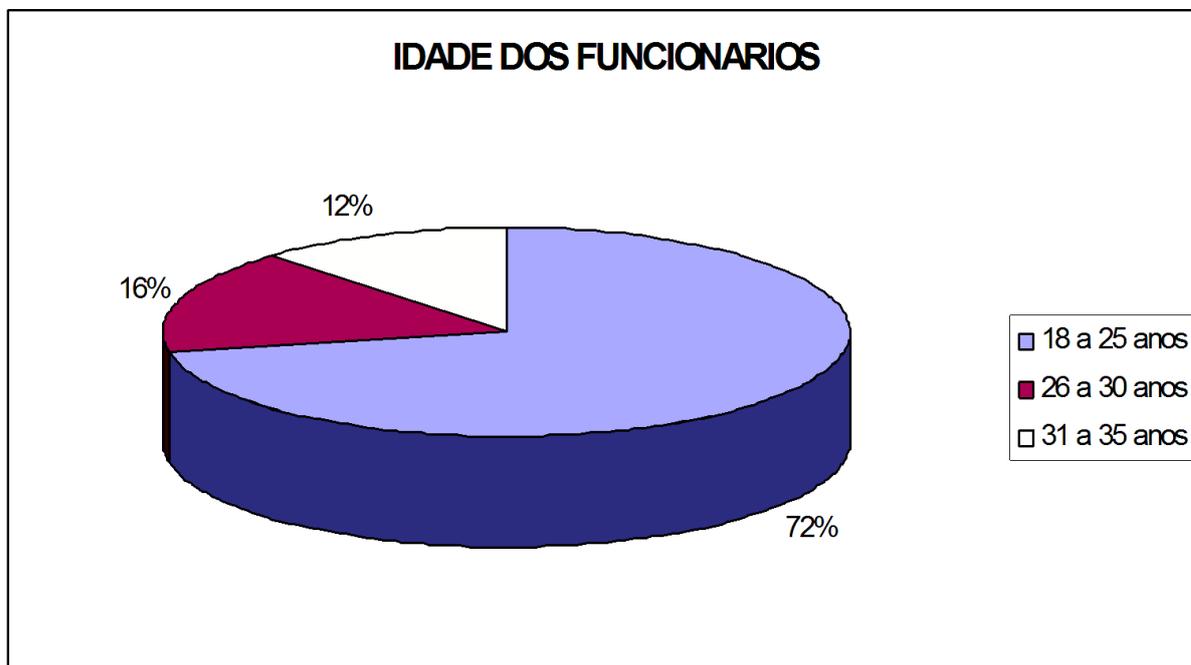
## 5. ANÁLISES DE DADOS

Nas análises de dados foram utilizados duas formas distintas para análise descritiva; questionário e entrevista, onde o questionário foi aplicado a todos os colaboradores da empresa os quais compõe um quadro de 30 funcionários, e a entrevista foi feita com os três gestores que administram a loja Noroeste, Picos. Portando a pesquisa se constata como quanti e quali.

### 5.1 A analise das questões sócio econômico

A população brasileira nos últimos anos tem ficado mais velha, mais experiente, entretanto, demandando mais ações de políticas públicas e, conseqüentemente, mais recursos do poder público, exigindo maior contribuição da população. Em contrário as empresas exigem cada vez mais colaboradores jovens e experientes, fugindo da realidade do perfil do brasileiro. No gráfico abaixo se observa que em um universo de 30 colaboradores, 20 entrevistados possuem entre 18 a 25 anos, 6 têm entre 26 e 30 anos e apenas 4 possuem entre 31 e 35 anos. Observando em percentual a medida que os colaboradores vão se tornando mais velhos são excluídos do mercado de trabalho.

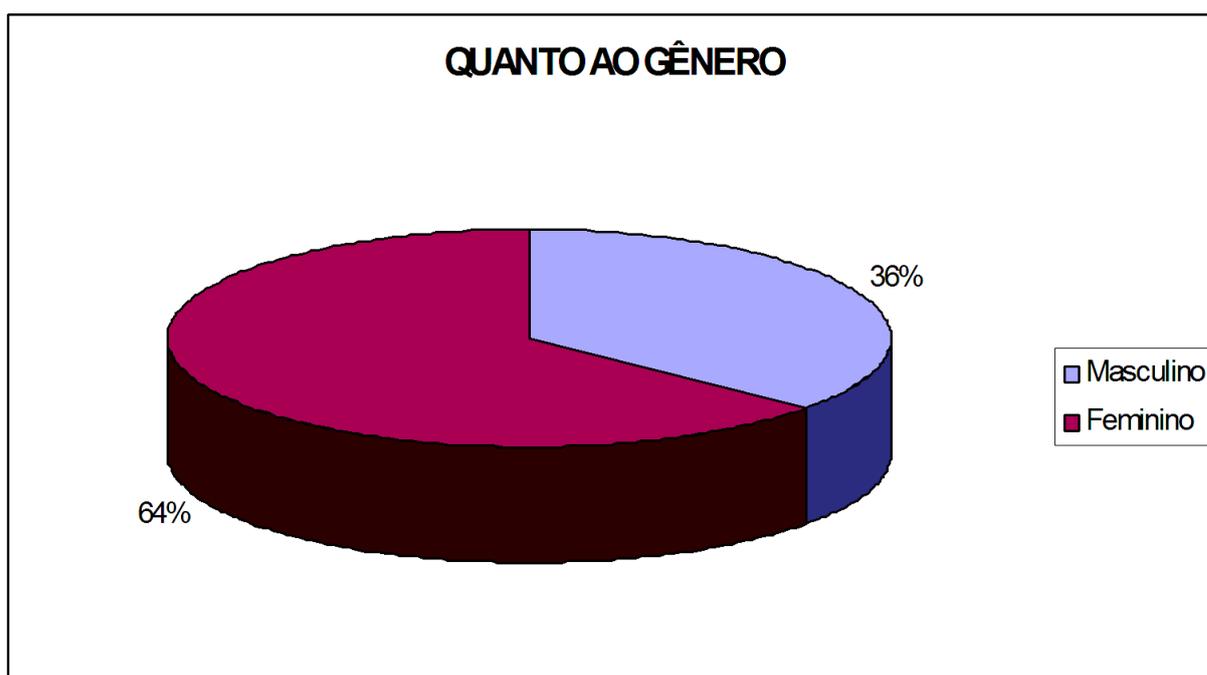
**Gráfico 1 Idade dos colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa realizada em fevereiro de 2013

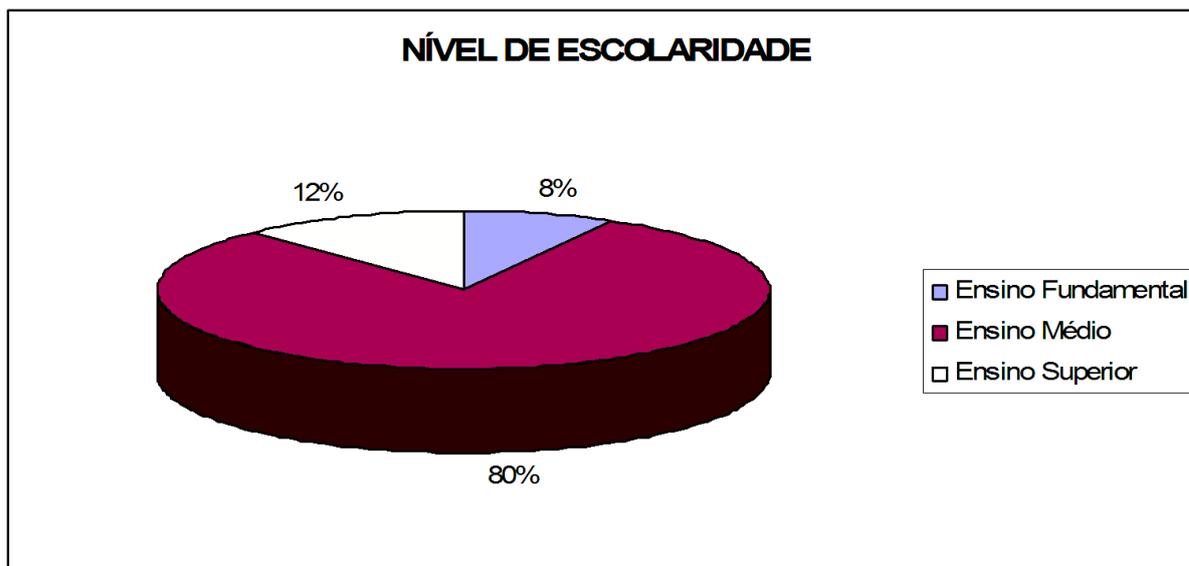
A pesar de inúmeras dificuldades das mulheres conquistarem um espaço de respeito dentro da sociedade. As relações ainda não são de igualdade e harmonia entre os gêneros femininos e masculinos. Mas, muitos valores sobre as mulheres já dão sinais de mudanças. Quando, a igualdade de gênero se coloca a disposição, a democracia é exercitada na sociedade. Contrapondo muitas visões em relação a igualdade de gênero, a pesquisa mostra quantitativamente o número de mulheres sendo superior ao número de homens colaboradores na empresa Noroeste em que, conforme o gráfico abaixo são 11 colaboradores do sexo masculino e 19 colaboradoras do sexo feminino.

**Gráfico 2 Gênero dos colaboradores**



Fonte: Dados da pesquisa realizada em fevereiro de 2013

A expansão educacional se contrapõe mudanças da estrutura de mercado de trabalho. A exigência da necessidade dos jovens se engajarem cada vez mais cedo no mercado de trabalho, diminui os anos desse jovem em sala de aula, com isso, se cria uma população em que sua maioria é composta por pessoas com apenas o nível médio de ensino. Como se ver, a escolaridade demonstrada no gráfico abaixo, da escolaridade dos colaboradores da empresa Noroeste, quatro deles têm Ensino Fundamental completo, 22 têm Ensino Médio completo e apenas 4 têm Ensino Superior Completo.

**Gráfico 3 Nível de escolaridade dos colaboradores**

Fonte: Dados da pesquisa realizada em fevereiro de 2013

## 5.2 Análise das dimensões de endomarketing

Para a análise descritiva dos dados foram criados alguns parâmetros: as médias até 03 foram considerados baixas, o que significa que o item foi mal avaliado pelo respondente; as médias de 03 até 04 foram consideradas intermediária, significando uma percepção moderada; acima de 04 foram consideradas altas, o que significa que o item foi bem avaliado.

Com relação ao desvio padrão: valores de zero até 0,8 implicam em desvio baixo, ou seja, as respostas entre os respondentes foram convergentes; valores a partir de 0,8 à 1,2 o desvio foi considerado intermediário; e os valores acima de 1,2, tem-se desvio elevado significando que as respostas entre os respondentes foram divergentes. Abaixo estão dispostas as tabelas das dimensões com seus resultados.

**Tabela 01. Indicadores de dimensão da comunicação.**

QUESTÕES DA DIMENSÃO	N	MEDIA	DESV. PAD.
1. Como você avalia a forma de comunicação entre: a) Funcionários e Direção:	30	3,88	0,7
b) Funcionários e Funcionários do mesmo setor:	30	3,92	0,7
c) Funcionários e Funcionários de outros setores:	30	3,6	0,7

<b>d) Funcionários e Clientes:</b>	<b>30</b>	<b>4,48</b>	<b>0,5</b>
<b>2. Na sua opinião, como é a imagem da empresa para a sociedade?</b>	<b>30</b>	<b>4,56</b>	<b>0,5</b>
<b>3. Em sua opinião, a qualidade da comunicação no ambiente interno da empresa é:</b>	<b>30</b>	<b>3,84</b>	<b>0,7</b>
<b>4. Em sua opinião, a qualidade da comunicação no ambiente externo da empresa é:</b>	<b>30</b>	<b>4,04</b>	<b>0,6</b>
<b>5. A empresa oferece liberdade e segurança aos funcionários para expressar suas ideias?</b>	<b>30</b>	<b>3,96</b>	<b>0,7</b>
<b>6. Como você analisa as informações que lhes foram repassadas para que seu serviço seja realizado com êxito?</b>	<b>30</b>	<b>4,12</b>	<b>0,6</b>
<b>7. Como você classifica o resultado alcançado pelas estratégicas estabelecidas em reuniões?</b>	<b>30</b>	<b>3,88</b>	<b>0,7</b>
<b>8. Como você vê os meios utilizados pelos funcionários na empresa para efetuar a comunicação e obter informações necessárias para o desenvolvimento das atribuições?</b>	<b>30</b>	<b>3,56</b>	<b>0,6</b>
<b>9. Na sua concepção a Noroeste tem conseguido alcançar um resultado:</b>	<b>30</b>	<b>4,2</b>	<b>0,5</b>
<b>10. Como você considera as praticas inovadoras utilizadas pela a Noroeste para motivar os funcionários a permanecer na empresa.</b>	<b>30</b>	<b>3,72</b>	<b>1,1</b>

Fonte: Dados da pesquisa realizada em fevereiro de 2013

Observa-se na tabela 01 que os funcionários avaliam a comunicação, os meios utilizados para desenvolvê-la e a liberdade para expor suas ideias, como moderada, sendo que as medias oscilaram entre 03 e 04, exceto as questões 1 d), 2, 4, 6 e 9, que atingiu a media acima de 4, que significa que o item foi bem avaliado, sendo que a comunicação de forma geral é boa, pois a media foi alta. Os desvios padrões denotam-se todos convergentes, exceto a questão 10 da tabela 01, que o desvio padrão foi de 1,1, sendo considerado intermediário.

Segundo Tavares (2010) quando essas ações são planejadas, o resultado em relação ao processo administrativo é positivo para a organização. Contudo pode-se avaliar que a organização pesquisada, desenvolve algumas ferramentas que favorecem a comunicação interna, entretanto tais ferramentas não são trabalhadas de forma planejada, o que interfere no processo administrativo.

**Tabela 02. Indicadores de dimensão da empatia.**

QUESTÕES DA DOMENSÃO	N	MEDIA	DESV. PAD.
1. Quanto ao nível de afinidade, como você avalia sua afinidade com a empresa?	30	4,08	0,6
2. Como você considera sua satisfação no que diz respeito a sua função na empresa?	30	4,16	0,8
3. Na sua opinião como a sociedade avalia a imagem da empresa?	30	4,32	0,6
4. Como é o nível de união e confiança entre as pessoas do seu setor?	30	3,6	0,8
5. Como você classifica seu conhecimento em relação a história da empresa, missão visão e valores?	30	4,04	0,6
6. Como você considera seu conhecimento no que se refere aos objetivos da empresa e do seu setor?	30	4,28	0,5

Fonte: Dados da pesquisa realizada em fevereiro de 2013

Nesta dimensão obtemos uma boa avaliação sobre a empatia sendo que a media apresentou nota superior a 4.0, exceto no item 4 da tabela 2, que se refere a união e confiança entre os funcionários que teve media 3,6, sendo considerado moderado. Quanto ao desvio padrão todas as questões da dimensão sobre a empatia dos colaboradores demonstrou convergência, ou seja, todos tiveram tendência à mesma finalidade.

Pode-se destacar a categoria empatia, como um dos pilares do endomarketing mais bem avaliados nesta pesquisa, onde as medias e os desvios demonstram maiores satisfações por parte dos colaboradores, pode-se afirmar que, quanto a esse requisito a loja Noroeste esta bem amparada.

**Tabela 03. Indicadores de dimensão do relacionamento.**

QUESTÕES DA DOMENSÃO	N	MEDIA	DESV. PAD.
1. Como você avalia o seu relacionamento com os demais funcionários da Loja?	30	4,24	0,5
2. Como você avalia o relacionamento interpessoal entre os funcionários e a gerencia da organização?	30	3,92	0,6
3. De que forma você observa o clima organizacional (ambiente de trabalho) da Noroeste?	30	4,08	0,7
4. Qual o nível de satisfação dos funcionários, por trabalharem na empresa Noroeste?	30	4	0,7
5. Como você considera a eficácia das estratégias motivacionais desenvolvidas pela empresa?	30	3,8	0,8
6. Como você considera seu trabalho na empresa?	30	4,2	0,7

Fonte: Dados da pesquisa realizado em fevereiro de 2013

Nos indicadores da dimensão do relacionamento, observou-se que a questão 1, 3 e 6, foram bem avaliadas, pois obtiveram media superior a 4,0, significando media alta. Já nas questões 2, 4 e 5, as medias são intermediarias, significando satisfação moderada no relacionamento. No desvio Padrão todos os itens foram convergentes, sendo inferiores a 0,8, entendendo que o desvio foi baixo.

Conforme Dias et ali (2003), o bom relacionamento interno torna colaboradores mais produtivos, e isso vai determinar se a empresa vai ser mais o menos competitiva. Entende-se a importância de obter-se um bom relacionamento no âmbito organizacional, contudo observa-se que nesta categoria a loja Noroeste dispõe de um bom relacionamento entre seus colaboradores e gestores, entretanto existem ainda algumas dificuldades/barreiras que acabam acontecendo em virtude da falta de comprometimento por parte de alguns funcionários e por conta da concorrência entre os vendedores.

### 5.3 Análise do roteiro de entrevista aplicado aos gestores

Para obtermos uma melhor avaliação investigativa, foi aplicado uma entrevista estruturada, com os três gestores que compõem o quadro de funcionários e administram a mesma, para assim podermos analisar melhor os acontecimentos e desenvolvimento dos métodos de trabalho relacionados ao endomarketing. O quadro abaixo aponta os sujeitos da pesquisa.

#### 5.3.1 Sujeito da pesquisa

Quadro 01 – Sujeitos da pesquisa no critério de entrevista

<b>SUJS. ENTREVIS.</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>IDADE.</b>	<b>SEXO</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>QUANT.</b>
Entrevistado 01	Gerente Geral	33	M	Ensino médio completo	01
Entrevistado 02	Gerente do setor de confecções	25	F	Ensino médio completo	01
Entrevistado 03	Gerente do setor de calçados	25	M	Ensino médio incompleto	01
<b>TOTAL DE ENTREVISTADOS</b>					<b>03</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir da análise da entrevista, foi possível verificar as ações de endomarketing que são desenvolvidas dentro da empresa, entendendo as falhas e o que pode ser melhorado. O roteiro de entrevista também foi estruturado em categorias, com base nos critérios utilizados por Brum (2008, *apud*. PICCOLI), que denomina os três pilares do endomarketing como: comunicação, empatia e relacionamento.

#### 5.3.2 Análise de resultados da entrevista

Na tabela 04, procurou-se esclarecer um breve conhecimento sobre os pilares do endomarketing, evidenciando as categorias estabelecidas. A subseção a seguir vai detalhar as categorias apresentadas no quadro, buscando corroborar o resultado da pesquisa com o referencial teórico.

Tabela 04 – Categorias da entrevista/ Pilares do Endomarketing

Nº	CRITÉRIOS	BREVE DESCRIÇÃO
<b>Categoria 01</b>	<b>Comunicação</b>	A comunicação, no meio empresarial, deve ser estrategicamente pensada para propagar os valores e a cultura da empresa, sua missão e visão de futuro e, ainda, multiplicar formadores de opinião, que conferem legitimidade e prestígio as organizações e as equipes de trabalho, (Knapik 2006, p. 92).
<b>Categoria 02</b>	<b>Empatia</b>	A comunicação é uma das ferramentas básicas para a prática da empatia, que é reconhecida como característica fundamental de um líder, pois a empatia auxilia o líder a entender os colaboradores que ainda não detém este carisma, dissolvendo uma recíproca dos colaboradores.
<b>Categoria 03</b>	<b>Relacionamento</b>	É o processo de interação entre duas pessoas ou mais, o relacionamento interpessoal propicia o autoconhecimento, fator que ajuda a fazer novas amizades, evidencia a existência e intensidade de conflitos ou propicia harmonia, dependendo do tipo e da qualidade do relacionamento.

Fontes: pesquisa do autor

### 5.3.2.1 Comunicação

A primeira categoria tem por finalidade analisar como os gestores entrevistados da empresa estudada compreendem a importância de ser desenvolvido ferramentas eficazes de comunicação, sendo assim, faz-se necessário lembrar a importância da comunicação. Que para Tavares (2010), a comunicação é necessária para que seja efetuado qualquer processo organizacional, com intuito de obter resultados, e se desenvolvida de forma planejada gera fatores positivos.

Brum (2003) destaca dois critérios com mais importantes para obter uma comunicação interna de qualidade que são: primeiramente a mais imprescindível que é a informação e o segundo a interação, antecedendo a ideia de que a organização tem que acolher o funcionário de forma que ele possa se sentir a vontade.

Essa categoria avaliou a comunicação entre todos os departamentos, se há algum aspecto prejudicial, os canais de comunicação que são desenvolvidos e se os mesmos são aplicados eficazmente. O entrevistado 01 afirma:

A comunicação em si é boa, não existe fator prejudicial, o sistema implantado na empresa é completo, e os canais de comunicação desenvolvidos são: reuniões, microfone, intranet, rádio interna, onde são divulgados os planos e planejamentos da empresa. Quanto à implantação de mais alguma ferramenta de comunicação não vejo necessidade, pois os mesmos suprem a necessidade da loja, as informações são repassadas em forma hierárquica, onde as diretrizes vem da matriz, para o gestor geral, que repassa as informações para os gerentes de departamento e só depois repassadas para o demais colaboradores.

Percebe-se que o gestor sente-se satisfeito com sua administração e afirma que a comunicação acontece de forma eficiente, entretanto em alguns pontos ouve uma certa divergência entre as respostas com os demais gestores. O entrevistado 03 considerou que a comunicação é boa, porem existem alguns fatores que prejudicam a comunicação um deles é a concorrência entre os demais funcionários. Com base na afirmação de Tavares (2010), é difícil mensurar a relevância de desenvolver a comunicação como ferramenta de endomarketing, pois só dessa forma os processos terão foco não só no gerenciamento da comunicação interna, mas também no desenvolvimento da motivação dos funcionários da empresa. A partir dessa premissa de se trabalhar a motivação, conseqüentemente teremos colaboradores com autoestima elevada e isso reflete no melhor desempenho de suas funções e até atrai novos clientes.

O entrevistado 02 em conformidade com o entrevistado 01, avaliou os critérios de comunicação existentes como bom e detalhou a interação dos colaboradores, afirmando que:

Na comunicação há respeito mutuo, com abertura para sugestões e dialogo, ocorrendo interação, pois as atividades de um são complementadas com as dos outros, e que no relacionamento com os clientes os funcionários buscam atender a diversidade de clientes que circulam pela loja, tratando-os com respeito e educação. Muitas vezes a diversidade de cada pessoa e a visão de mundo ou má vontade de alguns interpretam as informações passadas pela empresa com negativismo, (entrevistado 02).

Evidentemente é imprescindível que exista respeito entre as demais pessoas que compõe o quadro de colaboradores e entender a diversidade de cada um, Segundo Luz (2003, p. 30) “Além de ouvir seus funcionários sobre o

que pensam em relação a essas variáveis internas, as empresas devem conhecer a realidade familiar, social e econômica em que os mesmos vivem”.

### 5.3.2.2 Empatia

A empatia dentro das organizações é considerada pela habilidade social dos colaboradores em antecipar, compreender o ponto de vista dos compradores. Com esta habilidade surgem inúmeras capacidades de comportamentos como: interpretação, desenvolvimento moral e altruísmo. Portanto, a empatia é um importante fator situacional de relevância no sentido de amenizar os conflitos.

Na consolidação dos resultados referentes a esta questão, os sujeitos (1), (2) e (3), convergem nas suas respostas quando afirma que:

A empatia é fundamental para os relacionamentos dentro e fora da empresa, sua existência é proveitosa em todas as atividades. Melhora a comunicação, o relacionamento, facilita o treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores e gerar inovações.

Para o entrevistado (01) a empatia nas relações empresariais colabora para o crescimento da empresa, faz o grupo interagir de maneira melhor e conseqüentemente reflete nos clientes. Dentre as convergências da visão dos colaboradores o entrevistado (3), pontua que *“a empatia não surge por si só, mas, depende do fator motivacional, ação propulsora do bem está de quem atende”*.

Analisando as respostas do fator empatia entende-se, como fator relevante para interação, toda interação passa por uma mensagem, comunica algo aos outros, seja em linguagem verbal, seja em linguagem não verbal.

E para respaldar os questionamentos acima Goleman (1995, *apud* QUEIROZ *et alii*) reforça que:

A empatia, capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a aptidão pessoal fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam de que os outros precisam ou querem. Isso as torna melhores em

vocações como as profissões assistenciais, ensino, vendas e administração.

### 5.3.2.3 Relacionamento

O relacionamento interpessoal é resultado da existência de uma comunicação, seja ela boa ou ruim. Chiavenato (2006) classifica o relacionamento interpessoal em 4 etapas, primeira é comunicação aberta – que é um tipo de relacionamento mais comum, bastante superficial e pouco aprofundado; a segunda é relações sub-reptícias ou inconscientes – neste estágio já é possível ter uma percepção dos significados e captar os sinais utilizados na relação; terceiro é confidências ou nivelamento – as pessoas já revelam algumas confidências e compartilham sentimentos gerado por acontecimentos imediatos; já o quarto nível é contágio emocional – existe uma reciproca na comunicação e ambos podem influenciar nos sentimentos um do outro.

Sobre a categoria relacionamento foi questionado aos entrevistados o que há de melhor no atendimento da loja, o entrevistado 01 disse: *“Produto e serviços qualificados”*, quanto ao entrevistado 02 afirmou que *“O tratamento dos funcionários com os clientes”*, já o entrevistado 03 enfatizou que *“Rapidez, dedicação e acima de tudo companheirismo, que são peças fundamentais, para o bom atendimento.”*

Outro requisito a ser questionado na categoria 03 foi à importância dos colaboradores para que a loja se torne uma referência regional no segmento de confecções e acessórios em geral e atendimento humanizado, contudo o entrevistado 01 afirmou que *“grande relevância e a divulgação”*, o entrevistado 02 foi mais enfático e disse que *“Eles são os maiores responsáveis por uma das mais eficientes propagandas: o boca a boca”*, já o entrevistado 03 descreve que *“São fundamentais, porque eles são quem estão constantemente em contato com nossos clientes”*.

Nestes dois questionamentos foi possível identificar que os gestores valorizam os colaboradores e afirmam de sua importância para o crescimento organizacional. Assim é possível entender a influencia do relacionamento

interpessoal dentro da organização, nesta linha de pensamento a Knapik (2006, p. 55), afirma que:

É possível afirmarmos que as relações interpessoais e o clima psicológico do grupo influenciam o ambiente de trabalho, criando uma esfera agradável e estimulante, ou desagradável e inibidora, ou mesmo neutralizando a criatividade? Sem dúvida! E os gestores da empresa e a equipe de trabalho dependem dessas competências relacionais para conquistar a sinergia de esforços na busca do sucesso dos resultados da organização.

Outros questionamentos abordados aos entrevistados foram, qual a diferenciação da loja no requisito relacionamento, as ações de endomarketing desenvolvidas e se são planejadas. O entrevistado 01 disse que *“Sim”*, e que as ações são *“principalmente através dos canais de comunicação”* e quanto ao planejamento disse que são *“Planejadas”*. O entrevistado 02 relatou que, *“é o atendimento e desenvolvemos premiações, gratificações e palestras, mas que acontecem constantemente, não sendo algo cronologicamente marcado”*. O entrevistado 03 concorda que o diferencial da loja é *“o atendimento”*, e quanto as ações são *“treinamento de vendas, palestras motivacionais, além de psicólogos entre outros”*, segundo o mesmo existe uma programação dessas atividades por parte da direção.

Tendo em vista os questionamentos expostos, entendemos que a empresa não trabalha com um planejamento pré-estabelecido, e que utiliza poucos meios de comunicação e alguns métodos de valorização do capital intelectual da organização, partindo da premissa que um dos melhores métodos de desenvolver um bom clima organizacional é exatamente a motivação dos colaboradores. Knapik (2006, p. 112) afirma que:

A motivação é um processo interno que deve ser estimulado pelos gestores e estar em sintonia com os resultados esperados pela empresa, sendo um diferencial a ser explorado e desenvolvido nas equipes de trabalho para construir um ambiente de conquista. Portanto os gestores e os profissionais de gestão de pessoas precisam estar atentos as teorias de motivação e compreender as necessidades que movem os colaboradores para atingirem resultados.

Ainda falando sobre a categoria 03, foi perguntado se a empresa tem alcançados os resultados esperados, quais são eles, se há planejamento a partir das necessidades dos colaboradores, se acontece um feedback, se os funcionários estão comprometidos e quais as dificuldades no relacionamento. Sobre estes critérios as respostas foram as seguinte: entrevistado 01, disse que *“sim, pois a rádio tem divulgado bem os planos da empresa”* entre os outros critérios também suas respostas se mantiveram em *“sim”*, exceto sobre a dificuldade no relacionamento ele respondeu que *“não há”*. Já o entrevistado 02, respondeu sobre estes questionamentos que:

A empresa tem alcançado sim os resultados esperados como: maior crescimentos e desempenho dos funcionários em suas respectivas atividades, e que o planejamento a partir da necessidade dos colaboradores acontece e se desenvolve por meio de relatórios e conversa com os mesmos. Os colaboradores estão cientes, mas nem todos estão comprometidos, e a maior dificuldade é a forma de cada funcionário tem de compreender as propostas impostas pela empresa.

Enquanto o entrevistado 03 confirma que *“alcançou sim os resultados”*, e que foram *“o aumento da produtividade e empenho dos colaboradores, e que para seja planejado primeiramente os funcionários são ouvidos e a partir dai é montado um projeto de motivação ou em qualquer outra área que esteja sendo afetada”*. O feedback acontece *“através de relatórios”* afirmou também que *“nem todos estão comprometido, existe essa dificuldade por meio da concorrência nas vendas”*

Verificando a correlação entre as resposta dos entrevistados, constatou-se que dois critérios tiveram divergência, sobre o comprometimento dos colaboradores e as dificuldades no relacionamento, nos outros aspectos os três entrevistados foram convergentes.

Entende-se que ao analisar sobre comprometimento, estamos justamente avaliando o quanto os funcionários estão envolvidos com o empreendimento do qual fazem parte no cumprimento dos objetivos e metas traçados, com o intuito de superar os resultados almejados pela empresa de forma voluntaria, Luz (2003).

Na linha de pensamento sobre as dificuldades encontradas no relacionamento, é preferivelmente mais importante relatar, os aspectos que devem ser considerados para que haja harmonia no ambiente de trabalho, segundo Knapik (2006, p. 95):

As organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses. Um relacionamento harmonioso não evita as discordâncias e os conflitos, mas desencadeia maturidade emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações aumentando a capacidade de resolução de problemas.

Representou-se abaixo uma figura para entender as variáveis que interferem no comportamento do homem dificultando o relacionamento.



Figura 01 – Variáveis que interferem no comportamento do homem

Fonte: Knapik, Janete (2006).

A figura acima vem a confirmar as falas dos entrevistados 01 e 02 que afirmam existir dificuldades no relacionamento, contudo o quadro exemplifica os aspectos que podem refletir no comportamento dos funcionários.

## 6 CONCLUSÃO

A proposta da pesquisa foi analisar as ações estratégicas e os instrumentos de endomarketing que estão sendo desenvolvidos ou podem servir para motivar os colaboradores da Noroeste na cidade de Picos – PI.

Com isso, objetivou-se Investigar na literatura os principais teóricos e teorias sobre o endomarketing, identificar as práticas de endomarketing aplicadas pela empresa Noroeste, analisar a dimensão de endomarketing mais satisfatória na percepção dos colaboradores e dos gestores, explorar os conceitos e habilidades de empatia, comunicação e relacionamento, procurando perceber sua relevância no âmbito da empresa Noroeste.

Ao longo do primeiro objetivo, foram abordados autores e teorias que descrevem um bom entendimento sobre o assunto em questão. No que se refere ao segundo objetivo, foi observado que a Noroeste utiliza algumas ferramentas de endomarketing como: intranet, rádio interna, microfone, reuniões e palestras, os quais têm divulgado bem os planos da loja.

No que se referem às dimensões, todas foram bem avaliadas, destacando-se entre as mais satisfatórias está a empatia. Outro objetivo que merece destaque foi o detalhamento dos conceitos das dimensões abordadas na análise dos resultados, no qual percebe-se que a empresa tem desenvolvido algumas ações de endomarketing, sendo que a empatia tem demonstrado maior satisfação por parte dos colaboradores e dos gestores, enquanto a comunicação e o relacionamento interno tem-se observado algumas falhas e dificuldades como: a qualidade da comunicação no ambiente interno a liberdade e segurança para expressar suas ideias, a obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento de suas atribuições, a dificuldade entre o relacionamento interpessoal e a gerencia da organização, a eficácia das estratégias motivacionais desenvolvidas pela empresa e o nível de satisfação dos funcionários por trabalharem nesta organização.

Com isso entende-se que a empresa precisa trabalhar a prática do endomarketing de forma planejada, pois só assim é possível alcançar o cumprimento dos objetivos e metas traçados pela organização, permitindo a satisfação de todos colaboradores e gestores em todas as categorias definidas por Brun (2008), como os pilares do endomarketing, as quais são fundamental

para o bom exercício das atribuições, refletindo em resultados positivos para a empresa, seus clientes e colaboradores.

Quanto aos questionários e roteiro de entrevista aplicados, considera-se que os colaboradores e gestores, reconhecem a importância e os benefícios de um eficiente programa de endomarketing, o qual proporciona melhor alcance das metas e objetivos programados e que o mérito do desenvolvimento não é atribuído apenas aos gestores, mas também, a toda equipe de colaboradores.

A presente pesquisa apresenta-se de grande relevância, pois os resultados obtidos certamente servirão para análise e reflexões de estudantes, empregados e empregadores, visto que, o funcionário é um cliente em potencial e um cliente satisfeito revela suas satisfações para outras pessoas as quais, contagiam um universo cada vez maior, elevando o desenvolvimento da organização.

Por fim, foi possível se chegar aos objetivos propostos deste trabalho, tendo em vista que as estratégias de endomarketing desenvolvidas de forma planejada tornam-se o diferencial das organizações. E, essa diferença se faz pela inovação permanente dos planos da organização. A inovação permite que a empresa obtenha vantagens competitivas, garantido-lhes sustentabilidade em relação à concorrência.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CARVALHO, Luis Carlos. **Endomarketing em nova perspectiva**. Professor da disciplina Mercadológica da Faculdade AIEC, p. 27. Disponível em: <[www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com)>. Acesso em: 12 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. - 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

DIAS, Sérgio Roberto. *et alii*. **Gestão de Marketing**. São Paulo. Saraiva, 2003.  
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo. Atlas, 2006.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Tradução Heloísa Fontoura; consultoria, supervisão e revisão técnica: Adalberto Belluomini. 3ª.ed. Porto Alegre, 2010.

GUTIERREZ, Alessandra; COELHO, Alice. **A importância da Administração de Recursos Humanos na Empresa de Hotelaria**. In: Ensaios em Iniciação Científicos. Disponível em: <[www.revistas.unifacs.br](http://www.revistas.unifacs.br)>. Acesso em: 14 abr. 2013.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos** – Curitiba: Ibpex, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade – **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi . **Marketing de Serviços**. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.  
LOJAS NOROESTE. Disponível em:<<http://www.lojasnoroeste.com.br/home.html>> Acesso em 01 abr. 2013.

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

PICCOLI, Bruno. **O endomarketing como estratégia de gestão de pessoas**. Administrador de Empresas e aluno do CBA em Marketing da Estação Business School, p. 4. disponível em: <[www.ebs.edu.br/portal/wp-content/.../ARTIGO\\_Bruno\\_Piccoli.pdf](http://www.ebs.edu.br/portal/wp-content/.../ARTIGO_Bruno_Piccoli.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2013.

QUEIROZ, Alexandre Hering de. *et alli*. **Metodologia de geração de ideias de novos produtos através de interação empática com o mercado consumidor**. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr52\\_0731.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr52_0731.pdf)> Acesso em: 05 abr 2013

RIBEIRO, Carolina Candido Lino. **Setor Bancário Brasileiro: A importância do marketing**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização em Gestão empresarial. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu. **Gestão de Marketing no Varejo: Conceitos, Orientações e Práticas**. São Paulo. Atlas, 2012.

SANTOS, Marcelo Cordeiro dos. **Endomarketing como ferramenta de gestão com foco na satisfação e retenção de colaboradores nas CIAS**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização em Gestão Empresarial. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

SHCOLNIK, Wilson. **Gestão Estratégica em Medicina Laboratorial** *Jornal da SBPC/ML, nº 25, outubro / 2006* Disponível em: <<http://www.sbpc.org.br>>. Acesso em 19 mar. 2013.

SILVA, Washington Carlos Maciel da. **Motivação nas organizações: Um estudo em organização Pública do Poder Legislativo**. 2006. 126 f. Trabalho de conclusão de curso – MBA em Gestão de Pessoas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2006.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e pratica** – 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

## ANEXO



Fonte: dados da pesquisa.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRECIONADO AOS GESTORES**

### **Objetivo**

A presente pesquisa tem como objetivo fazer um levantamento de informações relativas à empresa NOROESTE - junto aos funcionários

da referida instituição. A presente investigação é desenvolvida pela acadêmica de Bacharelado em Administração, Maria Laiz Borges dos Santos, faz parte do projeto experimental exigido como requisito fundamental para conclusão do curso. As informações aqui contidas são de caráter sigiloso, portanto, só serão divulgadas no ambiente acadêmico através de gráficos.

### **Identificação**

#### 1. Idade

- Entre 18 e 25 anos       Entre 31 e 35 anos       Acima de 40 anos  
 Entre 26 e 30 anos       Entre 36 e 40 anos

#### 2. Sexo

- Masculino                       Feminino

#### 3. Escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto       Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto               Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior Incompleto           Ensino Superior Completo

Outros:

---

### **➤ Sobre a comunicação**

- 1) Como você avalia a forma de comunicação geral entre todos os colaboradores, desde os demais níveis hierárquicos e outros departamentos da loja?

- 2) Em sua opinião, existe algum fator que prejudique a qualidade da comunicação no trabalho?
- 3) Qual a sua compreensão sobre o marketing interno?
- 4) Como essa comunicação interna acontece? Há canais de comunicação estabelecidos para isso, quais?
- 5) Estes canais são eficientes e permitem a comunicação tanto da direção para os colaboradores quanto na via contrária?
- 6) De que forma as informações são repassadas aos colaboradores da Noroeste hoje?
- 7) Há colaboração e boa vontade entre os departamentos no repasse das informações?
- 8) Como você vê a implantação de canais de comunicação interna hoje, na Noroeste?
- 9) Qual a hierarquia, o fluxo ideal da comunicação dentro do setor? Quem é responsável por repassar informações a quem?
- 10) As informações que são publicadas na imprensa são conhecidas pelos colaboradores?

➤ **Sobre a empatia**

- 11) Qual a importância dos colaboradores para a empresa?
- 12) Os colaboradores da loja sabem e sentem que são importantes para a Noroeste?
- 13) Existem ações de valorização e motivação dos colaboradores na Noroeste, hoje?
- 14) Como você vê a importância de ações de valorização das pessoas?
- 15) A felicidade e o clima organizacional da loja influenciam no atendimento aos clientes?
- 16) Você considera que é importante para a loja conquistar a mente e o coração dos seus colaboradores?
- 17) Os colaboradores da Loja são felizes por trabalhar na Noroeste e isso está refletindo no bom atendimento aos clientes?
- 18) Vocês se sentem valorizados e sua motivação é provocada?

➤ **Sobre o relacionamento**

- 19) O que há de melhor no atendimento da loja?
- 20) Qual a importância dos colaboradores para que a loja se torne uma referência regional no segmento de confecções e acessórios em geral e atendimento humanizado?
- 21) Os colaboradores tornam a Noroeste uma loja diferenciada em relação a outras lojas quanto ao requisito relacionamento?
- 22) A Noroeste realiza ações de marketing interno? Quais são elas?
- 23) São ações isoladas ou existe um cronograma de ações?
- 24) Elas tem alcançado os resultados esperados? Quais são estes resultados?
- 25) Há um planejamento dessas ações a partir das necessidades e desejos dos colaboradores?
- 26) Qual é o departamento responsável por desenvolver e avaliar estas ações?
- 27) A direção tem conhecimento sobre o que os colaboradores da loja pensam e dizem sobre essas ações?
- 28) Todos estão cientes e comprometidos com os objetivos da Noroeste e conhecem a visão da empresa?
- 29) Você considera que há dificuldades no relacionamento no setor? Que tipo?

## APÊNDECE B – QUESTIONARIO DIRECIONADO AOS COLABORADORES

### Objetivo

A presente pesquisa tem como objetivo fazer um levantamento de informações relativas à empresa NOROESTE - junto aos funcionários da referida instituição. A presente investigação é desenvolvida pela acadêmica de Bacharelado em Administração, Maria Laiz Borges dos Santos, a qual faz parte do projeto experimental exigido como requisito fundamental para conclusão do curso. As informações aqui contidas são de caráter sigiloso, portanto, só serão divulgadas no ambiente acadêmico através de gráficos.

### Identificação

- **Idade**

- ( ) Entre 18 e 25 anos      ( ) Entre 31 e 35 anos      ( ) Acima de 40 anos  
( ) Entre 26 e 30 anos      ( ) Entre 36 e 40 anos

- **Sexo**

- ( ) Masculino                      ( ) Feminino

- **Escolaridade**

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto      ( ) Ensino Fundamental Completo  
( ) Ensino Médio Incompleto              ( ) Ensino Médio Completo  
( ) Ensino Superior Incompleto          ( ) Ensino Superior Completo

Outros:

---

- **QUESTIONÁRIO**

#### # Sobre a comunicação

11. Como você avalia a forma de comunicação entre:

- a) Funcionários e Direção:

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

b) Funcionários e Funcionários do mesmo setor:

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

c) Funcionários e Funcionários de outros setores:

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

d) Funcionários e Clientes:

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

12. Na sua opinião, como é a imagem da empresa para a sociedade?

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

13. Em sua opinião, a qualidade da comunicação no ambiente interno da empresa é:

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

14. Em sua opinião, a qualidade da comunicação no ambiente externo da empresa é:

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

15. A empresa oferece liberdade e segurança aos funcionários para expressar suas ideias? Na escala você avalia este requisito como?

Excelente     Bom     Regular     Ruim      
Péssimo

16. Como você analisa as informações que lhes foram repassadas para que seu serviço seja realizado com êxito?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

17. Como você classifica o resultado alcançado pelas estratégias estabelecidas em reuniões?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

18. Como você vê os meios utilizados pelos funcionários na empresa para efetuar a comunicação e obter informações necessárias para o desenvolvimento das atribuições?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

19. Na sua concepção a Noroeste tem conseguido alcançar um resultado:

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

20. Como você considera as praticas inovadoras utilizadas pela a Noroeste para motivar os funcionários a permanecer na empresa?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

### **# Sobre a empatia**

21. Quanto ao nível de afinidade, como você avalia sua afinidade com a empresa?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

22. Como você considera sua satisfação no que diz respeito a sua função na empresa?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

23. Na sua opinião como a sociedade avalia a imagem da empresa?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

24. Como é o nível de união e confiança entre as pessoas do seu setor?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

25. Como você classifica seu conhecimento em relação a história da empresa, missão visão e valores?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

26. Como você considera seu conhecimento no que se refere aos objetivos da empresa e do seu setor?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

#### **# sobre o relacionamento.**

27. Como você avalia o seu relacionamento com os demais funcionários da Loja?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

28. Como você avalia o relacionamento interpessoal entre os funcionários e a gerencia da organização?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

29. De que forma você observa o clima organizacional (ambiente de trabalho) da Noroeste?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

30. Qual o nível de satisfação dos funcionários, por trabalharem na empresa Noroeste?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

31. Como você considera a eficácia das estratégias motivacionais desenvolvidas pela empresa?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo

32. Como você considera seu trabalho na empresa?

Excelente     Bom     Regular     Ruim     Pésimo