



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LEONARDO AZEVEDO DE FIGUEIREDO**

**PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE O MIX DE ENDOMARKETING:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO SEBRAE PATOS-PB**

**PATOS  
2019**

LEONARDO AZEVEDO DE FIGUEIREDO

**PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE O MIX DE ENDOMARKETING:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO SEBRAE PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração.

Orientador: Prof. Felipe Cavalcanti de Sá

**PATOS  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F475p Figueiredo, Leonardo Azevedo de.  
Percepções dos colaboradores sobre o mix de endomarketing [manuscrito] : um estudo de caso na agência do SEBRAE Patos - PB / Leonardo Azevedo de Figueiredo. - 2019.  
31 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2019.  
"Orientação : Prof. Me. Felipe Cavalcanti de Sá , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."  
1. Endomarketing. 2. SEBRAE. 3. Mix de Endomarketing.  
4. SEBRAE Patos. I. Título  
21. ed. CDD 658.8

LEONARDO AZEVEDO DE FIGUEIREDO

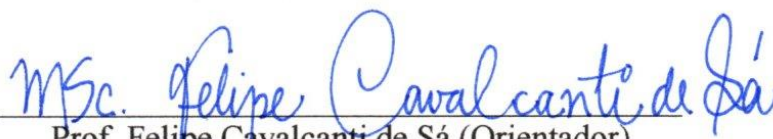
**PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE O MIX DE  
ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO SEBRAE  
PATOS-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso  
(Artigo) apresentado a/ao Coordenação  
/Departamento do Curso Administração  
da Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

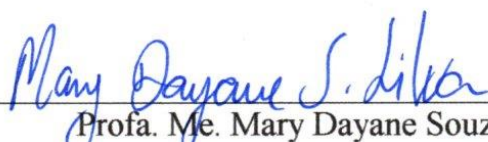
Área de concentração: Marketing.

Aprovada em: 07/06/2019.


**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Felipe Cavalcanti de Sá (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Mary Dayane Souza Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Cinthia Moura Frade  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	4
2 REFERENCIAL TEORICO.....	5
2.1 Endomarketing .....	5
2.2 Mix do Endomarketing.....	7
2.2.1 Companhia .....	8
2.2.2 Custos.....	8
2.2.3 Coordenação.....	9
2.2.4 Comunicação.....	9
2.2.4.1 Tipos de Comunicação .....	10
2.3 Instrumentos do Endomarketing.....	11
3 PROCEDIMENTOS METEDOLÓGICOS .....	12
3.1 Caracterização sobre a empresa.....	13
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	14
4.1 Aspectos metodológicos.....	14
4.2.2 Comunicação Interna.....	17
4.2.3 Fortalecimento da Marca.....	18
4.2.4 Treinamento e desenvolvimento.....	18
4.2.5 Remuneração.....	19
4.2.6 Reconhecimento .....	20
4.2.7 Crise .....	20
4.2.8 Endomarketing .....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22
REFERÊNCIAS.....	24

## PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES SOBRE O MIX DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DO SEBRAE PATOS-PB

Leonardo Azevedo de Figueiredo<sup>1</sup>

Felipe Cavalcanti de Sá<sup>2</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar as percepções dos colaboradores sobre o mix do endomarketing em uma agência do SEBRAE no município de Patos, sertão da Paraíba. Foi apresentado por Inkotte (2000) o mix do endomarketing, que serviu como base para realização desse presente estudo. Foram considerados os conceitos, atribuições e a importância do tema endomarketing. Um questionário estruturado foi aplicado para identificar as práticas utilizadas e a percepções dos colaboradores sobre o endomarketing na agência levando em consideração os 4C's do endomarketing: Coordenação, Companhia, Comunicação e Custo. É possível concluir que os graus de satisfação e eficiência dos colaboradores são altos e satisfatórios os quais obtiveram avaliações positivas em relação às práticas utilizadas, além de confirmar a necessidade da utilização dessas práticas.

**Palavras-chave:** Endomarketing. SEBRAE. Mix de Endomarketing.

### ABSTRACT

This research aimed to analyze the perceptions of employees about the mix of endomarketing in a SEBRAE agency in the municipality of Patos, sertão da Paraíba. The endomarketing mix was presented by Inkotte (2000), which served as the basis for this present study. The concepts, attributions and importance of the endomarketing theme were considered. A structured questionnaire was applied to identify the practices used and employees' perceptions about endomarketing in the agency, taking into account the 4Cs of endomarketing: Coordination, Company, Communication and Cost. It is possible to conclude that the degrees of satisfaction and efficiency of the employees are high and satisfactory which have obtained positive evaluations in relation to the practices used, besides confirming the necessity of the use of these practices.

**Keywords:** Endomarketing. SEBRAE. Endomarketing mix.

---

<sup>1</sup> Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: leonardo.patos@gmail.com

<sup>2</sup> Professor de Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: felipe17abril felipe17abril@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização e de um mercado cada vez mais exigente, a necessidade de inovar nunca foi tão necessária para manter uma empresa competitiva no mercado, o que faz surgir novas ferramentas e métodos que facilitam e desenvolvem novos talentos e geram um ambiente cada vez mais favorável a interação entre setores e suscitam a melhoria do relacionamento com o cliente externo.

Uma tendência que surgiu em meados de 1990 e a que vem sendo trabalhada por várias empresas que se modernizam a fim da obtenção de resultados positivos e uma imagem benévola de si, estando associado ao marketing interno da organização. O endomarketing é fruto da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. É uma criação brasileira que emergiu de uma necessidade de resintonizar e reorientar objetivos de modo a reformular o lado interno da empresa (BEKIN, 1995).

Do mesmo como que o marketing vem se destacando como um dos principais ramos dos últimos tempos, que para Kotler e Keller (2006) envolve implementação de estratégias na perspectiva de desenvolver marcas e gerar posicionamento e diferenciação no atendimento das necessidades humanas e sociais dos clientes. Já o endomarketing parte do princípio que toda ação mercadológica é implementada pelos colaboradores e estes são geradores de vantagens competitiva para a organização, precisam, portanto, serem tratados pela a empresa como clientes internos.

Assim, o Endomarketing é uma ferramenta que busca levar para o cliente externo uma qualidade em serviço diferenciado em decorrência de um trabalho realizado com seus clientes internos, proporcionando um *feedback* satisfatório do mesmo. Compreendendo essa preocupação em desenvolver um endomarketing eficiente o estudo busca apresentar como o endomarketing é aplicado na empresa SEBRAE/PB, mais especificamente na microrregião de Patos no Estado da Paraíba.

O Serviço de apoio à micro e pequenas empresas (SEBRAE) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, atua a cerca de 40 anos no Sertão Paraibano na qual atende principalmente os micros e pequenos negócios, além dos setores que se destacam na região, como o setor coureiro, calçadista e têxtil.

A instituição SEBRAE é bastante reconhecida na cidade, por apoiar e promover eventos de alto nível e ações que viraram tradições na cidade, como por exemplo, a feira calçadista de Patos que é realizada no período do São João e gera R\$ 250 mil em vendas

durante o período da feira e em negócios prospectados. O SEBRAE também tem apoiado estas empresas com consultorias e orientações empresariais que estimulam a inovação e o uso de novas tecnologias.

Diante disso buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as percepções dos colaboradores sobre o mix do endomarketing na agência do SEBRAE Patos-PB?

O presente estudo objetivou em analisar as percepções dos colaboradores sobre o mix de endomarketing na agência do SEBRAE Patos-PB, a fim de apresentar as principais razões de implementação do endomarketing em empresas prestadoras de serviços. Especificamente, conceituar o endomarketing, suas razões de implementação nas organizações e quais as ferramentas utilizadas.

A relevância do presente estudo baseou-se no fato de que o endomarketing tem sido tratado como uma ferramenta poderosa para fidelizar seus colaboradores e conseqüentemente desenvolver um ambiente corporativo na qual ocorra uma maior efetividade na comunicação interna. Além disso, espera-se contribuir para que a organização desperte cada vez mais na compreensão de como essa prática pode ser favorável ao desempenho da empresa não só na questão financeira, como também como modelador de uma cultura no ambiente de trabalho, promovendo assim o bem-estar aos colaboradores.

O estímulo para estudar o tema proposto, surgiu através de uma experiência acadêmica em um estágio extracurricular realizado na Agência do SEBRAE no município de Patos-PB, na qual se utiliza a prática e a percepção da melhoria no bem-estar dos colaboradores e conseqüentemente uma melhoria no atendimento.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 Endomarketing**

No início do século XX, surgia o termo que determinaria o comportamento e a gestão empresarial que pouco a pouco foi dando forma a inúmeras estratégias de atingir positivamente os consumidores. O marketing, segundo Kotler (2006), é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca.

Las Casas (2009, p.2) traduz marketing como desempenho das atividades comerciais responsáveis pelo direcionamento do fluxo de bens e serviços, ao usuário ou consumidor.



Assim o marketing por ser apresentado para Churchill (2005, p. 4), “como o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Além disso, age no desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente buscando em suas transações trazer benefícios para ambos.

Com inúmeras mudanças e um mercado cada vez mais competitivo é necessário que haja um esforço maior por parte dos colaboradores, fazendo assim surgir ferramentas e meios que valorizem esses profissionais e que os motivem a ser mais competitivos e qualificados para vencer a concorrência. Esta necessidade de motivação que gera maior competitividade por parte dos colaboradores fez surgir o *endomarketing*, seu foco está em atender as necessidades do cliente interno.

Por meados de 1996 incidiu o surgimento do *endomarketing*, essa nova vertente foi apresentada pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin, que teve como motivação suprir as necessidades dos clientes internos da organização. Entende-se por Endomarketing as ações de marketing voltadas aos empregados de uma empresa. Tendo como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização. Bekin então, em sua teoria, propõe aplicar os conceitos junto aos colaboradores da empresa, que ficou denominado de endomarketing (BRUM, 2010).

Para Brum (2010), a democratização da informação dentro da empresa, trazer benefícios, pelo o qual o funcionário se sente parte do processo e o seu nível de motivação aumenta pelo o fato da empresa colocar ele em uma posição que traz importância.

O endomarketing tem o seu grau de importância na organização, como afirma Paiva (2009, p. 19):

Como técnicas a fim de tratarem seus colaboradores como aliados diante de processos de decisão e de gestão. Tal aproximação torna o funcionário mais integrado nos processos organizacionais fazendo com que eleve sua motivação e autoestima.

A partir disso considera-se o endomarketing uma ação que vem crescendo e conquistando beneficiários, trazendo bem-estar para o colaborador e um melhor desempenho de suas funções. Conforme França (2011, p. 156), “o endomarketing propõe e dissemina uma série de valores, entre eles a eficácia, eficiência, qualidade, competitividade, comprometimento, abertura, cooperação, democracia, respeito, reconhecimento, harmonia e

criatividade”. Assim compreende-se que acontece uma relação, uma comunicação, uma estratégia que favorece ambos, tanto a empresa ganha por meio dos resultados esperados quanto os colaboradores que vão ter um bem-estar maior em prestar serviço àquela empresa.

Segundo Gronroos (2013, p. 406) no endomarketing “o foco é dirigido aos bons relacionamentos internos entre as pessoas em todos os níveis da organização, de modo a criar entre os funcionários (...) um estado de espírito orientado para o serviço e para o cliente”. Com esse foco no cliente interno, também é afetado o cliente externo, de acordo com Carnevalli e Tófani (2008) o endomarketing só começa quando os funcionários são considerados o primeiro mercado interno para as empresas.”

Assim pode-se considerar o endomarketing como uma via de mão dupla, pela qual a organização busca desenvolver e satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, tornando-os base para uma boa comunicação e conseqüentemente satisfazer as necessidades dos seus clientes externos. Manter e cultivar seus colaboradores se torna primordial para um bom desempenho de suas atividades, levando assim a eficácia desejada. Nesse contexto, Filippin (2015, p. 19) afirma que:

Quando um colaborador é visto como parte da empresa, ele deixa de somente realizar suas tarefas e/ou cumprir metas; ele passa a buscar mais conhecimento, a cooperar mais com a empresa, e além de “apenas vender” seus produtos/serviços, ele também compra as ofertas da empresa.

Uma vez que o colaborador está satisfeito no ambiente corporativo, ele apresenta-se seguro para perceber o cliente, conhecer seu produto e desenvolver um poder de decisão responsável. Estes atos apresentam-se instantaneamente no marketing externo, pois a divulgação da organização acontece de forma natural, o cliente uma vez satisfeito, indica e retorna, fazendo com que os colaboradores trabalhem orientados para o cliente, visando satisfazê-los.

## 2.2 Mix do Endomarketing

Da mesma maneira que o marketing se apresenta como uma estratégia de vendas de produtos e serviços aos clientes externos, o endomarketing desenvolve a melhor forma de entregar esses produtos e serviços aos clientes internos, diferenciando pela forma como passa a imagem da empresa e com desenvolve uma conquista interna dos seus colaboradores. Por isso, assim como no estudo do marketing, são analisados o produto, o preço, a praça e a promoção, o endomarketing também possui um composto de características para atingir suas metas e objetivos.

Apresentado por Inkotte (2000) como endomarketing mix, os 4P's descritos por Kotler passaram a ser apresentados como 4C's, assim o produto, o preço, a praça e a promoção são respectivamente equivalentes a: companhia, custos, coordenadores e comunicação.

Filippin (2015, p. 23) delinea os 4C's da seguinte forma:

<b>Companhia</b>	Envolve todos os pontos que constituem a empresa, ou seja, desde o ambiente onde é criado o produto, até os benefícios que a empresa disponibiliza. Todo o conjunto, sendo bem estruturado e cuidado, proporciona condições necessárias e agradáveis para o bom desempenho dos colaboradores e o alcance de seus objetivos.
<b>Custo</b>	Este C deixa de ser um custo e passa a ser um investimento, pois toda aplicação bem planejada, retorna positivamente para a organização. Os gastos com cursos e treinamentos retornam na qualificação e aperfeiçoamento dos empregados.
<b>Coordenação</b>	Envolve os gestores, pessoas importantes no desenvolvimento do marketing interno. Eles devem praticar e incentivar o uso desta ferramenta, dar o exemplo e mostrar a importância de praticar, entender e utilizar o endomarketing.
<b>Comunicação</b>	A boa comunicação é essencial para o correto entendimento de tudo que se passa dentro da empresa, é a forma mais eficaz de entrelaçar todos os setores e fazer com que eles andem no mesmo ritmo e na mesma direção visando os mesmos benefícios.

TABELA 1 – 4C's do endomarketing

Fonte: Filippin (2015)

### 2.2.1 Companhia

A companhia é delimitada pelo o ambiente no qual o desenvolvimento das atividades é realizado e os benéficos que a empresa disponibiliza, Bezerra (2006) acrescenta que para haver comprometimento é preciso que uma força estimuladora emerja no ambiente, propiciando um clima saudável de realização e produtividade.

### 2.2.2 Custos

Para qualquer empresa, é necessário que haja viabilização de um treinamento ou desenvolvimento afim de que a empresa tenha um retorno e funcione como um investimento. Sobre os custos do endomarketing é um que divergem entre algumas empresas, na qual algumas entendem por realmente ser um custo em promover bem-estar e outras veem como um investimento, pelo o qual os funcionários satisfeitos são aqueles que a empresa consegue uma lucratividade maior é o que afirma Lowe (2008).

Segundo Inkotte (2000), os custos, que equivalem a preço no marketing, são, na verdade, investimentos que a organização faz em seu pessoal interno, buscando o seu aprimoramento e satisfação, dentre os quais estão treinamentos, benefícios, salário, plano de carreira, participação nos lucros, entre outras. Refere-se à forma como são aplicados os recursos da organização, pois os investimentos podem atrair e manter os colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos e as metas da empresa, assim como com os objetivos e metas pessoais.

### 2.2.3 Coordenação

A coordenação serve como intermédio para que os objetivos propostos pelo *endomarketing* sejam executados de maneira efetiva (INKOTTE, 2000).

Essa teoria passa a ser ultrapassado com as necessidades do indivíduo, agora, influenciar diretamente nos resultados, o que leva ao líder ter sua atenção voltada também as necessidades.

Na coordenação, levamos em consideração os gestores, a equipe dirigente ou equipe setorista responsável pelo o endomarketing, protagonistas para o entendimento dos funcionários sobre o papel que eles tem na empresa, essa liderança é fundamental segundo Bekin (2004) e considerada a “principal via pela qual a empresa passa as informações para os seus funcionários”.

A importância dos líderes vai além de dar ordens e esperar que elas sejam cumpridas: é necessário que o líder faça parte do processo, mantenha a sua equipe motivada e faça com que a equipe sinta segurança com seu papel desempenhado, é o que diz Marins Filho (2012) que defende que o Gerente que não consegue se auto motivar não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros, ou seja, que tenham a confiança e a motivação que possa liderar através do exemplo e da dedicação e não pela a ordem e poder, assim o ambiente de trabalho se torna agradável e produtivo, pois quando se tem um bom líder, tem-se uma boa equipe e consequentemente bons resultados.

### 2.2.4 Comunicação

E por último, o principal instrumento do endomarketing, a comunicação é ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta. Segundo Tavares (2009), as organizações devem assumir a comunicação como algo relevante para a

produtividade, repassando informações com credibilidade e alinhando seu canal de comunicação.

É necessário que a comunicação seja feita de maneira eficiente para que a mensagem seja interpretada de maneira correta, evitando problemas com a má interpretação das pessoas e compreendendo o propósito correto. Toda ação parte de uma comunicação, então se faz necessária em qualquer organização, apresentando falhas nesse processo pode resultar em prejuízos financeiros e colocar em risco a cultura organizacional.

A comunicação é um processo inerente às organizações, contudo existem diversas maneiras de trabalhá-la a fim de obter resultados positivos. A história da comunicação organizacional aponta a evolução do posicionamento da área nas instituições. A princípio, a comunicação era basicamente instrumental, com o objetivo afim de informar um público desejado. Algumas organizações ainda não superaram essa visão limitada e insistem em desvalorizar a área do endomarketing, tratando-a como elemento supérfluo, alvo comum quando é preciso enxugar os custos (TORQUATO, 2010).

A comunicação interna passa a ter sua importância estratégica dentro da organização. Como diz Curvello (2012), é o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

De acordo com Matos (2009), a empresa precisa tornar-se capaz de comunicar-se com seus funcionários, por meio de ações integradas em um programa de comunicação interna, a fim de mantê-los informados.

Uma comunicação responsável e comprometida deixa os colaboradores mais confiantes e motivados, fazendo com que a organização tenha crescimento e resultados positivos.

Para Inkotte (2000), a Comunicação Interna não se limita à comunicação com os funcionários, além destes, existem os fornecedores, distribuidores, sindicatos, empresas coligadas e outros públicos considerados não externos, cada qual com seus instrumentos específicos.

#### 2.2.4.1 Tipos de Comunicação

Segundo Andrade (2007), a comunicação pode se apresentar de diversas formas dependendo da situação a que deve ser usada, podendo ser dividida em dois itens: a comunicação verbal e a não verbal.

### 2.3 Instrumentos do Endomarketing

Diversas formas podem ser empregadas no uso do endomarketing nas organizações, para sua implementação alguns fatores são considerados para que seja uma ferramenta eficaz, como, analisar os perfis dos colaboradores e a forma como a organização se comporta frente aos seus clientes.

Brum (1998 apud PAZ, 2013) menciona como principais instrumentos de marketing interno:

- Vídeos institucionais ou de apresentação de produtos, na qual o objetivo consiste em colocar a equipe alinhada à realidade da empresa;
- Manuais, que podem ser técnicos, educativos e de integração, prestando-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos ou tendências;
- Revistas e jornais internos ou de parede ou, ainda, murais de veiculação de notícias; Cartazes motivacionais e informativos, com o objetivo de transmitir as informações às equipes de trabalho;
- Contato direto do funcionário com a alta direção, por meio de reuniões, por exemplo; Palestras internas, com o objetivo de apresentar as novidades da empresa, bem como tendências e evolução;
- Grife interna, como uniformes e acessórios; Jornal interno;
- Rádio interna;
- Correio eletrônico e intranet;
- Memória ou resgate da empresa, que tem como objetivo apresentar a evolução desta aos funcionários que a desconhecem;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos e pronunciamentos da presidência, diretoria ou gerência;
- Canais internos de televisão;
- Convenções internas, com o uso das equipes para a divulgação das atividades; Atividades festivas.

Peres (2012) acrescenta que ideias simples podem gerar resultados no ambiente de trabalho, como a integração entre os colaboradores. Conforme a autora, pequenas premiações,

palavras de incentivo, interesse nas atividades e reconhecimento são fatores que podem auxiliar na motivação dos colaboradores.

Segundo Bonete (2012), existem alguns instrumentos de comunicação interna, os mais conhecidos e utilizados são os manuais e vídeos de integração à empresa, revistas, encarte da área de recursos humanos, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, datas festivas, canais direção e funcionários, entre outros. A comunicação deve ser planejada conscientemente para desenvolver confiança entre emissores e receptores. Além da eficácia na comunicação, esta também requer qualidade nos instrumentos adequados para sua eficácia.

### **3 PROCEDIMENTOS METEDOLÓGICOS**

Visando adequar ao objetivo da pesquisa, conforme mencionado na introdução, o estudo realizado abrange uma pesquisa de cunho exploratório e descritiva com abordagem qualitativa

A finalidade da pesquisa exploratória é familiarizar-se com uma abordagem pouco conhecida, pouco estudada. Para Gil (2008) este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior intimidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Ainda para o autor a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação).

A técnica utilizada para a coleta de dados foi constituída por um questionário estruturado aplicado aos 11 colaboradores e gestor do SEBRAE agência Patos/PB que se dispuseram a respondê-lo voluntariamente. O questionário (APÊNDICE A) foi desenvolvido com base no referencial teórico adaptado do trabalho Morais (2003). A pesquisa foi realizada de maneira presencial na própria agência do SEBRAE na cidade Patos-PB entre os dias 06 e 07 de Maio de 2018 e foi desenvolvida com base em material elaborado e aplicado, constituído de artigos informativos a respeito do tema abordado. Os dados foram analisados por análise de conteúdo e estatística descritiva.

### 3.1 Caracterização sobre a empresa

Segundo o site do SEBRAE, Com o propósito de auxiliar micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo no Sertão Paraibano, o então, NAI (Núcleo de Assistência Industrial), inaugura em 1980 o 1º Escritório Regional do Sertão, em Catolé do Rocha. Em 02 de Fevereiro de 1981, na mudança de NAI para CEAG (Centro de apoio à pequena e média empresa), a instituição implanta o escritório Regional de Patos, que tinha como objetivo aumentar a participação das micro, pequena e média empresa no processo de desenvolvimento do Estado da Paraíba.

A agência Regional de Patos desempenha vários projetos de incentivo ao empreendedorismo, tal como o projeto de educação empreendedora, projetos que atua no polo calçadista, SEBRAE Mais, SEBRAETEC e no artesanato no sertão paraibano que são oferecidos a empresários que buscam o crescimento de suas empresas por meio de uma equipe mais qualificada, fidelizando clientes e adquirindo novos clientes para seus negócios.

Algo importante para qualquer empresa é saber qual o seu papel na sociedade e definir na qual a empresa pretende chegar, no SEBRAE não é diferente, apesar de ser uma empresa privada sem fins lucrativos, o SEBRAE tem sua missão, visão e suas estratégias bem definidas para a partir disso poder traçar planos e metas possíveis de serem alcançadas com o direcionamento correto para os seus colaboradores.

A Missão do SEBRAE é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional, e a sua visão é ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável.

A partir dessa posição bem definida no mundo dos negócios, incentivando a inovação e o empreendedorismo, o SEBRAE começa a utilizar práticas que promovam essa inovação com o seu cliente interno, utilizando práticas do marketing e buscando melhorar a cultura organizacional da mesma, daí surge o endomarketing, prática adotada a pouco mais de 3 anos.

A Agência Regional de Patos (ARPA) fica localizada na Rodovia BR 230, Km 334 – Rodoshopping. Atuando em 44 Municípios no sertão Paraibano, desempenhando projetos, cursos de capacitações, atendimento empresarial e com os Agentes da inovação (ALI), que são responsáveis por desenvolver o acompanhamento para as pequenas empresas do Estado para que desenvolvam ações de inovação em produtos, processos, marketing e gestão organizacional.



## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho foi realizado no Serviço de apoio à micro e pequenas empresas (SEBRAE) sediado no município de Patos no Estado da Paraíba. Na agência foram aplicados os questionários afins de apresentar dados relevantes para compreender o objetivo deste trabalho.

A seguir, fez-se uma apresentação a partir de dados históricos da agência do SEBRAE na cidade de Patos – PB e como o seu trabalho vem se tornando referência em desempenhado na cidade e região.

### 4.1 Aspectos metodológicos

Com o retorno de 10 questionários, totalizando cerca de 85% dos efetivos da agência, foi possível fazer a análise dos dados necessários para a pesquisa em questão. O questionário foi baseado e adaptado do trabalho Morais (2003), com perguntas fechadas aos colaboradores da agência (apêndice A).

Foi aplicado um questionário de 18 perguntas contendo perguntas descritivas e fechadas a fim de identificar como a influência do Endomarketing pode interferir resultados do SEBRAE Patos-PB e apresentar as principais razões de implementação do endomarketing em empresas prestadoras de serviços, a partir da pergunta 2 foi utilizado a sigla N, medir o grau de satisfação, onde N1 significa discordar totalmente e de forma crescente até o N5 onde significa concordar totalmente.

Nº	Pergunta	N1	N2	N3	N4	N5
2	Comunicação direta entre os colaboradores	0%	0%	30%	30%	40%
3	Comunicação entre o Colaborador e o Gerente	0%	0%	10%	70%	20%
4	Reconhecimento do SEBRAE	0%	0%	0%	30%	70%
5	Grau de satisfação dos colaboradores com o SEBRAE	0%	0%	0%	30%	70%
6	Ambiente Ideal para uma prestação de serviço com qualidade	0%	0%	0%	40%	60%
7	Custo para manter o bem-estar dos colaboradores refletidos nos resultados da empresa.	0%	0%	0%	30%	70%
8	Incentivo dos gestores ao uso do endomarketing	0%	0%	20%	50%	30%

9	Remuneração do colaborador em relação a outras empresas da cidade	0%	0%	10%	50%	40%
10	Remuneração de acordo com suas atribuições e responsabilidades.	0%	0%	10%	50%	40%
11	Treinamentos oferecidos	0%	0%	0%	0%	80%
12	Preocupação da organização em promover bem-estar aos colaboradores.	0%	0%	0%	0%	100%
13	Reconhecimento individual pelo o trabalho realizado	0%	0%	10%	70%	20%
14	Satisfação profissional em relação o trabalho que desenvolve.	0%	0%	0%	40%	60%
15	Grau de comprometimento dos colaboradores visto a crise que vivemos.	50%	0%	30%	0%	20%
16	Utilização da comunicação afim de manter os colaboradores envolvidos mesmo com a redução de custos	0%	0%	11%	45%	44%
17	Inspiração do SEBRAE em motivar os colaboradores mesmo em um clima financeiro desfavorável.	0%	0%	0%	50%	50%

Como demonstrado na tabela a grande maioria entrevistada está a mais de 10 anos na agência, representando cerca de 60% o total de pessoas que prestam serviço ao SEBRAE conhecendo bem todas as estruturas e políticas aplicadas a agência e apenas 20% do quadro de funcionários estão há dois anos na agência.

Na pergunta 2, todos os entrevistados concordam que há uma comunicação direta entre as pessoas que compõem a agência é eficiente, levando-se em consideração a soma dos itens n3, n4 e n5.

Na pergunta 3, cerca de 90% dos entrevistados concordam que a comunicação entre o seu gerente e o entrevistado atende às suas necessidades, levando-se em consideração a soma dos itens n4 e n5 e apenas 10% consideram regular a maneira que suas necessidades são supridas em relação a comunicação com o gerente.

Na pergunta 4, novamente, todos os entrevistados concordaram com a afirmação que o SEBRAE é uma empresa reconhecida pela a sociedade como uma organização séria e comprometida com o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Na pergunta 5, o grau de satisfação dos colaboradores da instituição SEBRAE é muito grande, pelo menos é o que afirmam todos os entrevistados ao concordar que é um bom local de se trabalhar e isso também é reflexo das praticas de endomarketing trabalhadas na instituição.

Na pergunta 6, sobre o ambiente ideal para uma prestação de serviço com qualidade, 60% dos entrevistados concordaram plenamente com a assertiva, contudo 40% concordam que pode-se considerar como ideal, mas deixam uma abertura para melhorias futuras dentro da empresa.

Na pergunta 7, dos entrevistados, 70% acreditam plenamente que os custos utilizados com treinamentos e desenvolvimento do colaborador são refletidos nos resultados da empresa e 30% consideram boa a eficiência dos custos utilizados.

Na pergunta 8, cerca de 80% concordam que seus gestores incentivam o uso da prática de endomarketing na agência, levando-se em consideração a soma dos itens n4 e n5, contudo, também 20% dos entrevistados afirmam que os incentivos dos seus gestores se apresentam como regular.

Na pergunta 9, dos entrevistados, 90% consideram sua remuneração compatível com a remuneração de colaboradores de outras empresas da cidade, levando-se em consideração a soma dos itens n4 e n5, entretanto, 10% afirmam que sua remuneração está em nível de concordância com outras empresas.

Na pergunta 10, dados parecidos com a questão anterior, onde de acordo com os entrevistados, cerca de 40% afirmam que sua remuneração está de acordo com as atividades desempenhadas, 50% acreditam que está boa a remuneração e apenas 10% afirmam que sua remuneração está regular de acordo com as suas atividades.

Na pergunta 11, de acordo com 100% dos entrevistados o SEBRAE oferece treinamento aos colaboradores, levando-se novamente em consideração a soma dos itens n4 e n5.

Na pergunta 12, de forma unânime, 100% dos entrevistados afirmam que a organização está preocupada em promover bem-estar aos colaboradores.

Na pergunta 13, dos entrevistados, 70% afirmam que se sentem reconhecidos pelo o trabalho que realizam na agência, outros 20% se sentem realizados pelo o trabalho que fazem com uma pequena abertura para melhorias e apenas 10% consideram regular o reconhecimento pelo o trabalho desempenhado.

Na pergunta 14, novamente, cerca de 100% dos entrevistados se sentem satisfeito profissionalmente com o trabalho que desempenha na agência. Levando-se em consideração a soma dos itens n4 e n5.

Na pergunta 15, de acordo a pesquisa 50% dos funcionários discordam totalmente que o comprometimento e engajamento dos colaboradores da empresa são prejudicados em

relação a crise financeira que vive o país. Outros 30% acredita que pode interferir mais ou menos no comprometimento e apenas 20% acreditam que pode ser prejudicado o comprometimento dos funcionários da organização.

Na pergunta 16, segundo os colaboradores 89% concordam que mesmo com uma redução de custos, gerada pela a crise, a comunicação é primordial para manter os colaboradores envolvidos com a empresa, apenas 11% não concordaram totalmente com a afirmação.

Na pergunta 17, no período de inseguranças e incertezas, 100% dos entrevistados acreditam que o SEBRAE inspira as pessoas a se sentirem comprometidas, positivas e dispostas a superar a crise, levando em consideração a soma dos itens n4 e n5.

Após a coleta de dados da pesquisa qualitativa, é possível e necessária uma análise sobre as informações coletadas nos questionários. Para melhor percepção as respostas foram organizadas em blocos.

O SEBRAE é uma empresa que atua há cerca de 40 anos na cidade, sempre preservando seus funcionários mais antigos, fato esse comprovado na primeira pergunta, que está relacionada ao tempo de serviço na empresa, conforme mostra a pesquisa, cerca de 50% do seu quadro de funcionários atuam na agência a mais de 10 anos, dado esse que deve ser lembrando com atenção, para que esses funcionários não caiam na rotina e diminuam ou percam a eficiência nos serviços prestados, é necessário um incentivo motivacional por parte da empresa para que ocorra o aumento não só na produtividade como também no crescimento profissional dos mesmos.

#### 4.2.2 Comunicação Interna

A comunicação é fundamental para qualquer empresa, mas quando se trata de uma empresa que está atuando diretamente com o público, torna-se uma ferramenta imprescindível, conforme 70% dos entrevistados afirmam que existe uma excelente comunicação entre os colaboradores da agencia, contribuído para o crescimento da empresa, isso faz com que diminua como a famosa e perversa “rádio corredor”. Um péssimo habito que atinge a produtividade, afeta a motivação e o engajamento e produz danos na reputação de lideranças e das próprias marcas.

Outra questão importante é o relacionamento com o gerente, peça fundamental na comunicação e também na motivação dos funcionários, é imprescindível que o gerente

mantenha um contato com os funcionários para que eles se sintam informados do atual cenário, isso torna o ambiente de trabalho um ambiente seguro e traz confiança ao colaborador, deixando o motivado para alcançar seus objetivos, na agencia estudada o relacionamento com o gerente é considerado excelente, onde 90% dos entrevistados afirmam que mantém um bom relacionamento com o gerente.

#### 4.2.3 Fortalecimento da Marca

O primeiro cliente de qualquer empresa deve ser o colaborador, é necessário que ele compre a ideia da empresa e em seguida a revenda, sendo parte essencial do processo e assim levando o sucesso da empresa entrelaçado ao seu sucesso profissional, é isso que os funcionários do SEBRAE sentem, de forma inânime, 100% dos entrevistados consideram o SEBRAE um Excelente local de se trabalhar e esse dado confirma a hipótese tratada mais acima, isso torna a empresa reconhecida pela a sociedade e cria uma tradição de um trabalho eficiente e comprometido em desenvolver os seus clientes, esse dado é confirmado na questão 4, onde 100% dos funcionários afirmam que o SEBRAE é uma empresa reconhecida pela a Sociedade.

Um ambiente fortalecido, com uma comunicação interna favorável, com os colaboradores motivados a buscar resultados e com acesso as ferramentas adequadas é um caminho para o sucesso. Na divisão de ambiente, de acordo com Sobral (2012) há Ambiente Geral, Ambiente Operacional e Ambiente Interno. O Ambiente Geral é composto pelos participantes que não sofrem interferência da organização, São eles: ações políticas, tecnologia, ações econômicas e sociais.

O Ambiente Operacional é parte do ambiente externo que pode agregar no alcance dos objetivos da organização, os componentes que podem influenciar positivamente ou negativamente são os fornecedores, clientes e concorrentes.

O Ambiente interno é o conjunto dos elementos internos da organização como: Cultura organizacional, estrutura organizacional e instalações físicas e os colaboradores. Segundo Sobral (2012, p.72), “esses três elementos influenciam a adequação da organização ao ambiente externo, consequentemente, o desempenho organizacional”. A análise, para alcance das metas parte da gestão que deve mensurar os pontos fracos, fortes e oportunidades.

#### 4.2.4 Treinamento e desenvolvimento

Para o SEBRAE treinar e desenvolver seus colaboradores é um processo sistemático é necessário no dia-a-dia, seja com trocas de experiências ou com acesso a educação empreendedora, objetivando-se em reduzir problemas decorrentes de despreparos e com isso aumentando o desempenho em cada atividade produzida pelo funcionário. Isso gera um clima satisfatório entre os colaboradores, uma realização profissional no decorrer do desenvolvimento na empresa e a execução de tarefas alusivas à empresa. Essa política da empresa é bem vista e aceita pelos seus colaboradores, pois 70% concordam plenamente que os custos em treinamento e desenvolvimento são refletidos em resultados e em 100% dos entrevistados concordam que o SEBRAE investe em treinamento e que a organização está totalmente preocupada em promover o bem-estar dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho e isso traz um sentimento de realização e de importância para os colaboradores.

#### 4.2.5 Remuneração

Outro fator importante é a remuneração, o fato da remuneração está ou não adequada a sua função, se esta compatível com o mercado e quais os benefícios que a empresa lhe oferece são fatores decisivos para o comprometimento do funcionário, claro, sozinha a remuneração não motiva para sempre o colaborador, pois as necessidades humanas são infinitas e necessário um conjunto de ações ao longo do tempo que inovem e mantenham os colaboradores motivados. Para evitar conflitos, desinteresses e a longo prazo um enfraquecimento do ambiente organizacional, o SEBRAE tem um plano de carreira e salário bastante estruturado e transparente e isso traz segurança e motivação para que o mesmo alcance o topo da tabela.

Para os entrevistados, 90% concordam que sua remuneração é compatível com outras empresas e os mesmo 90% concordam que sua remuneração está de acordo suas responsabilidades e atribuições desenvolvidas na empresa, o que nos leva a entender que eles já estão satisfeitos com a remuneração e isso deve ser tratado com atenção pois se eles já estão satisfeitos, precisam encontrar outra motivação para continuar comprometidos e buscando o crescimento da empresa e pessoal, ai que entra os benefícios e reconhecimentos. Com base na pergunta de número 11 do questionário, O SEBRAE oferece aos seus colaboradores os seguintes benefícios: Assistência médica, assistência odontológica, plano de saúde, vale alimentação, vale transporte e apoio à educação e faz com que a organização seja renomada e desejada pelos melhores profissionais na área.

Estrutura Salarial do Sebrae Nacional		
Função	Salário Ingresso	Salário Teto
ASSISTENTE I	R\$ 1.942,56	R\$ 3.237,82
ASSISTENTE II	R\$ 3.433,53	R\$ 5.970,27
ANALISTA TÉCNICO I	R\$ 6.118,11	R\$ 9.578,04
ANALISTA TÉCNICO II	R\$ 10.113,87	R\$ 16.973,46
ANALISTA TÉCNICO III	R\$ 17.617,38	R\$ 24.804,79

DIRETORIA EXECUTIVA DO SEBRAE		
Cargo	Remuneração Mínima	Remuneração Máxima
DIRETOR	R\$ 41.971,42	R\$ 48.599,91

*Nota Informativa: o Sistema SEBRAE não está vinculado ao limite de teto remuneratório da administração pública federal conforme Acórdão nº 2.788/2006 - 1ª Câmara – TCU.*

Figura 1 – Estrutura Salarial do Sebrae Nacional.

Fonte: SEBRAE

#### 4.2.6 Reconhecimento

Não é de hoje que sabemos a importância do reconhecimento para o ser humano, principalmente no âmbito profissional. Ao obter o reconhecimento pelo o trabalho executado com sucesso, a tendência é que o profissional se sinta mais motivado e proativo para produzir mais e aumentar o seu comprometimento com o sucesso da empresa.

Uma ferramenta importante é o feedback, quando realizado da maneira correta, produz um efeito positivo e motivador para os colaboradores, gerando uma dedicação maior a sua atividade. No Sebrae não é diferente onde 70% dos entrevistados afirmam que se sentem reconhecidos pelo trabalho que desenvolve e esse reconhecimento traz uma satisfação com o trabalho, dado comprovado na pesquisa com 100% dos entrevistados concordam que estão satisfeitos com o trabalho que desenvolve.

#### 4.2.7 Crise

Vivemos em um momento de escassez e crise financeira em nosso país, com isso é necessário que a empresa reduza gastos a fim de sobreviver a esse período, aplicar técnicas

em gestão é essencial para continuar no mercado, ora, se crise financeira existe, mas por que uma determinada empresa sofre mais que a outra? Este é grande diferencial para algumas empresas, elas encontram uma oportunidade dentro da crise, constantemente se atualizam e se adapta ao novo cenário.

Nesses casos é necessário mais do que nunca, uma comunicação aberta a fim de trazer segurança para os colaboradores, assim traz algumas perguntas do questionário, como a questão 16 que trata justamente do comprometimento e do engajamento que são prejudicados com a crise, 50% dos entrevistados não concordam que esse fator tenha sido influenciado pela crise e outros 20% concordam que sim, a crise afeta o comprometimento e engajamento dos colaboradores.

Esse dado serve de alerta, mesmo com todo o processo de comunicação, de desenvolvimento e de motivação, ainda existe funcionários inseguros quanto à crise, diminuído a produtividade. Em outra questão tratada sobre os custos retirados devido à crise, os entrevistados afirmaram que o SEBRAE apesar de retirar alguns custos, mantém uma comunicação aberta e ativa com os funcionários é que dizem 89% dos entrevistados e 100% dos entrevistados, afirmam que o SEBRAE inspira as pessoas a se sentirem comprometidas e dispostas a ajudar superar a crise.

#### 4.2.8 Endomarketing

Todas essas técnicas utilizadas comentadas mais acima, fazem parte do endomarketing, essas técnicas não só aumentam a produtividade, como também reduzem gastos evitando seleção de funcionários mais frequentes, evita gastos com demissão e a empresa fortalece o seu ambiente interno. O mercado é dinâmico e a cada dia o trabalho integrado é mais importante, por isso o Endomarketing bem elaborado e fundamentado pode ser um fator decisivo para uma organização, no SEBRAE 80% colaboradores afirma que os gestores incentivam essa prática e isso gera um série de benefícios para a empresa e para o colaborador, não é uma receita de bolo, é preciso identificar as necessidades dos seus clientes internos, montar um plano de estratégias adaptado a sua cultura e política para a partir daí aplicá-la e sempre buscando inovar a fim de não cair na rotina, gerando mais produtividade e menos custos. O endomarketing proporciona um clima organizacional agradável em que os colaboradores se sentem à vontade, confortáveis e mais satisfeitos, isso foi comprovado ao longo da pesquisa pelos próprios colaboradores.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esse trabalho, procurou-se identificar como a influência do Endomarketing pode interferir resultados no SEBRAE Patos-PB, a fim de apresentar as principais razões de implementação do endomarketing em empresas prestadoras de serviços. Especificamente, caracterizar os 4C's do endomarketing utilizado pela empresa na percepção dos clientes internos na agência do SEBRAE Patos foi o objetivo estipulado ao início deste trabalho de conclusão de curso. O mesmo teve o seu propósito alcançado, pois foi possível obter dados específicos e fazer afirmações acerca do assunto.

A importância do endomarketing é unânime entre os colaboradores, a comunicação foi apontada como ferramenta fundamental na busca de resultados e se utilizado de forma correta é um caminho para o sucesso.

O SEBRAE/PB conta com uma comissão responsável por todas as ações de endomarketing nas agências da Paraíba e isso traz uma sensação boa para os colaboradores, em saber que uma equipe está empenhada em trazer bem-estar para todos.

A organização estudada se abrange de uma instituição que ajuda no desenvolvimento de micro e pequena empresa e trabalha diretamente com empreendedorismo, portanto tem um conhecimento bem abrangente sobre assuntos afins. O endomarketing apesar de existir a cerca de 20 anos, poucas empresas utilizam essa técnica, já o SEBRAE encontrou nela uma forma de se manter produtiva e de gerar bem-estar a seus funcionários e ao longo do tempo tem colhido frutos dessas técnicas, o reconhecimento da sociedade, a satisfação dos seus colaboradores são prenúncio da dimensão que o endomarketing causa em um período razoavelmente curto dentro da instituição.

Podemos observar também os 4C's do endomarketing inseridos nas ações feitas pelo SEBRAE, mais especificamente: companhia, custo, coordenação e comunicação. Onde a companhia está na cultura da empresa, fortalecendo cada vez mais, o custo é relativamente pequeno para os resultados colhidos, a coordenação é justamente uma equipe responsável por essas ações e a comunicação é considerada excelente pelos próprios colaboradores como apontam a pesquisa.

Nota-se que os colaboradores estão motivados e mesmo com a crise financeira em nosso país continuam realizando suas atividades de forma comprometida e com a sensação de segurança, passada pela a organização, nota-se também o reconhecimento da sociedade

quanto a instituição SEBRAE, adotada como uma empresa comprometida afim de desenvolver as micro e pequenas empresas de todo o Brasil e esse reconhecimento também é um fator de realização dos colaboradores do SEBRAE.

O grande desafio da agência é justamente manter em patamar de satisfação, sempre buscando fortalecer os laços com os colaboradores, pois as necessidades humanas são infinitas e assim necessário que haja uma inovação quanto as ações de endomarketing naquela agência.

Indica-se também a realização de um feedback dos colaboradores para agência, afim que os próprios possam opinar sobre as ações e também sugerir novas ações que possam trazer mais benefícios para ambas as partes, tanto para o empregador quanto para o empregado, sempre buscando ferramentas a custos baixos.

Outra sugestão é para trabalhos futuros, analisar essas percepções dos colaboradores após um período de tempo, comparando os dados com essa pesquisa afim de comprovar as influencias nos resultados com essas ações de endomarketing.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. P. (2007). **O Papel da Comunicação Interna como Ferramenta de Endomarketing**. Monografia da Universidade Cândido Mendes. [on line]. Disponível em: <[www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20DE%20PAULA%20ANDRADE.pdf](http://www.avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20DE%20PAULA%20ANDRADE.pdf)>.

Acesso em: 23 mar.2019.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

BEZERRA, Antonia Eliane Pereira. **Liderança como força motriz do endomarketing**. ANO 4 – n.16 – SALVADOR/BA – AGO, 2006 – ISSN: 1809-1687. Disponível em: <[http://www.rp-bahia.com.br/revista/lideranca\\_como\\_forca\\_motriz\\_do\\_endomarketing.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/revista/lideranca_como_forca_motriz_do_endomarketing.pdf)>.

Acesso em: 14 de Maio de 2019.

BONETE, Roselaine. RIBAS, Fabio Teodoro Tolfo. **As ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores do Instituto Cultural e Desportivo Mutirão**. Revista Global Manager Acadêmica, v. 1, n. 2, 2012.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRUM, A. M. **Face a Face com Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

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

CAVERNALLI, Viviane Mendes Leal; TÓFANI, Flávio. Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-ferramenta-de-valorizacao-do-cliente-interno/7484/>>. Acesso em: 13 de Abril de 2019.

CHUIRCHILL, G. A. Jr. & PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2001.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FILIPPIN, D. B. **Valorização do colaborador**: uma análise de como as ferramentas de endomarketing são utilizadas na organização SEBRAE/RS. Ijuí, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

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

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000.

KOTLER, P. KELLER, K. L.. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexander Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOWE, T. L, **Endomarketing**: investimento ou custo?. Disponível em: <<http://www.tribunamt.com.br/2008/06/04/endomarketing-investimento-ou-custo/>>. Acessado em: 22 maio.2018.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. Anthropol Consulting, **Os 12 maiores atributos da liderança**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>> Acesso em: 20 de maio de 2019.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem complicação**. 2. Ed. Barueri: Manole, 2009.

PAIVA, Maria Monaliza do Nascimento. Endomarketing: o caso da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais – AGES em Paripiranga – BA. 2009. 72f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Paripiranga, 2009.

PERES, Teresa Cristina Oliveira. **Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública**. Revista

Digital de Biblioteconomia e Ciência da informática, Campinas, v. 9, n. 2, p. 12-24, jan./jun. 2012 – ISSN 1678-765X. 55 Disponível em:<[http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/516/pdf\\_16](http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/516/pdf_16)>. Acesso em 20 de Março de 2019.

SEBRAE. **Memorial Sebrae na Paraíba.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/sebraeaz/memorial-sebrae-na-paraiba,0fe20deba487c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 22 maio.2018.

SEBRAE. **Por que profissionalizar os funcionários.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-profissionalizar-os-funcionarios,166a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acessado em: 18 maio.2018.

SOBRAL, Felipe e Alketa Peci, **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson, 2012.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação: organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE A

Este instrumento de coleta de dados faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da UEPB e tem por finalidade coletar dados referentes o assunto: **ANÁLISE DAS PRÁTICAS DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA SEBRAE PATOS-PB**. Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo às questões a seguir; garantindo que as informações aqui coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e sua identidade será preservada. Desde já agradeço sua colaboração.

- 1) Indique o tempo de prestação de serviços no SEBRAE?

Há 2 anos	
De 3 a 6 anos	
De 7 a 10 anos	
De 11 a 14 anos	
De 15 a 18 anos	
Acima de 19 anos	

- 2) A comunicação direta entre as pessoas que compõem a sua agência de trabalho é:

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

- 3) A comunicação entre o seu Gerente e você atende às suas necessidades.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

- 4) Na sua opinião, o SEBRAE é reconhecido pela sociedade como uma organização séria e comprometida com o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

- 5) O SEBRAE é um bom lugar para se trabalhar

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

- 6) O ambiente de trabalho da agência é o ideal para a prestação de serviço com qualidade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

- 7) Na sua opinião, os custos para manter o bem-estar entre os colaboradores com treinamentos e desenvolvimento são refletidos diretamente nos resultados da empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

- 8) Os gestores tem um papel fundamental na implementação de estratégias de endomarketing. Os seus gestores incentivam a prática de endomarketing na agência.

Pouco freqüente	1	2	3	4	5	Muito freqüente
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

- 9) Considerando a região de Patos – PB, sua remuneração está compatível com as demais empresas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

- 10) Sua remuneração está adequada às suas atribuições e responsabilidades que você desenvolve na organização.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

- 11) Dentre os benefícios oferecidos pelo SEBRAE, quais você conhece e utiliza?

- Assistência médica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

- Assistência odontológica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

- Atendimento hospitalar:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

- Assistência jurídica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

- Assistência psicológica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

- Cesta básica:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

- Apoio à educação/aprendizagem:

Conheço	<input type="checkbox"/>
Não conheço	<input type="checkbox"/>

Utilizo	<input type="checkbox"/>
Não utilizo	<input type="checkbox"/>

12) A organização oferece treinamentos para os colaboradores?

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

13) A organização está preocupada com o bem-estar dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

14) Na maioria das vezes, você sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

15) Você é um profissional satisfeito com o trabalho que desenvolve.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

16) O comprometimento e engajamento dos colaboradores podem ficar prejudicados em razão da insegurança gerada pela crise:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

17) Em épocas de crises, ciente que alguns custos devem ser retirados, uma ferramenta importante para manter os colaboradores envolvidos com a empresa é a comunicação direta e ativa entre os mesmos:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

18) O SEBRAE inspira as pessoas a se sentirem comprometidas, positivas e dispostas a mudar sua conduta em um período tão difícil, cheio de inseguranças e incertezas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------