



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENALY EDUARDO DOS SANTOS

**O ENDOMARKETING E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO EM EQUIPE;
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS NA CIDADE DE
CAMPINA GRANDE-PB**

**CAMPINA GRANDE- PB
2023**

RENALY EDUARDO DOS SANTOS

**O ENDOMARKETING E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO EM EQUIPE;
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS NA CIDADE DE
CAMPINA GRANDE-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: Endomarketing.

Orientador: Prof. Me. Fábio Adriano Pereira da Silva

**CAMPINA GRANDE- PB
2023**

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.

S237e Santos, Renaly Eduardo dos.

O endomarketing e seus impactos no trabalho em equipe [manuscrito] : um estudo de caso em uma indústria de calçados na cidade de Campina Grande - PB / Renaly Eduardo dos Santos. - 2023.

57 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Prof. Me. Fábio Adriano da Silva Pereira ,
Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Endomarketing . 2. Motivação. 3. Comunicação interna.
4. Indústria de calçados. I. Título

21. ed. CDD 658.8

RENALY EDUARDO DOS SANTOS

O ENDOMARKETING E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO EM EQUIPE; UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-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.

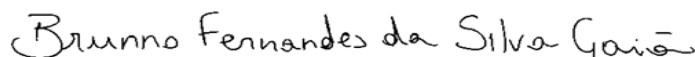
Área de concentração: Endomarketing.

Aprovada em: 17/03/2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Fábio Adriano da Silva Pereira (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaíão
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof.ª Dra. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

O ENDOMARKETING E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO EM EQUIPE; UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE-PB

Renaly Eduardo dos Santos

RESUMO

O presente trabalho foi realizado numa indústria de calçados na Cidade de Campina Grande - PB, com a intenção de investigar como o Endomarketing é aplicado, no ambiente organizacional. Procura ainda, verificar como os gestores utilizam dessa ferramenta na busca de melhorias, na satisfação, comunicação interna e motivação de seus funcionários e como estas ações são percebidas por seus colaboradores. Desse modo, o principal objetivo deste trabalho é analisar os impactos do endomarketing no trabalho em equipe de uma empresa de calçados da cidade de Campina Grande. Este estudo baseou-se em um estudo de caso com pesquisas em sites, livros, publicações; como também, foram aplicados formulários com perguntas abertas e fechadas voltadas para os colaboradores: gestores, líderes e operários. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e quanti/qualitativa. Concluiu-se então que, com os resultados alcançados deste artigo que, a aplicabilidade do endomarketing neste caso se perde de acordo com o nível hierárquico, apresentando lacunas a serem resolvidas principalmente no quesito motivação dos líderes e das falhas ainda existentes na comunicação interna, no mais, ainda resultam em importantes melhorias no ambiente de trabalho reforçando o objetivo desse estudo.

Palavras-chave: Endomarketing, Motivação, Comunicação Interna, Indústria de calçados.

ABSTRACT

The present work was carried out in a footwear industry in the City of Campina Grande - PB, with the intention of investigating how Endomarketing is applied in the organizational environment. It also seeks to verify how managers use this tool in the search for improvements, satisfaction, internal communication and motivation of their employees and how these actions are perceived by their employees. Thus, the main objective of this work is to analyze the impacts of internal marketing on the teamwork of a footwear company in the city of Campina Grande. This study was based on a case study with research on websites, books, publications; as well as, forms were applied with open and closed questions aimed at employees: managers, leaders and workers. This is an exploratory and quantitative/qualitative research. It was then concluded that, with the results achieved in this article, the applicability of internal marketing in this case is lost according to the hierarchical level, presenting gaps to be solved mainly in the question of motivation of the leaders and the still existing failures in the internal communication, in the more, they still result in important improvements in the work environment, reinforcing the objective of this study.

Keywords: Endomarketing, Motivation, Internal Communication, Footwear Industry.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Setor Produtivo	11
2.2	A importância do capital humano no setor produtivo	11
2.3	Compreendendo o Marketing e o Endomarketing	13
2.4	A importância do Endomarketing nas Organizações	14
2.4.1	<i>As práticas do Endomarketing</i>	15
3	METODOLOGIA	16
3.1	Caracterização da Empresa	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
4.1	Análise dos dados	19
4.1.2	<i>Os gestores da Empresa</i>	19
4.1.3	<i>Os líderes da Empresa</i>	25
4.1.4	<i>Os colaboradores da Empresa</i>	33
5	CONCLUSÃO	39
6	REFERÊNCIAS	41

1. INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, observa-se que cada vez mais é necessário que as empresas tenham conhecimento que as tornem mais competitivas no mercado, utilizando de sua capacidade de absorção, para adquirir novos aprendizados como sua principal forma de estratégia. Essas necessidades surgem com o advento das inovações e da tecnologia, tal como a evolução da sociedade que cada vez mais detém ferramentas que geram novas formas de conhecimentos incluídos no meio organizacional.

Entre as técnicas que estão direcionadas para questões internas das organizações destacam-se as denominadas como endomarketing. Nessa área administrativa, os olhares estão voltados para todos os seus clientes, até mesmo aqueles que passavam despercebidos, uma vez que, os clientes estão por todas as partes e as empresas devem se atentar às suas necessidades, investindo na melhoria da qualidade de vida do seu público interno, trazendo como consequência a melhoria também no clima organizacional e o alcance das metas estabelecidas.

Aos poucos se descobriu que o Endomarketing, não era necessário apenas nas indústrias, mas também poderia ser adequado nas pequenas e médias empresas. (BRUM, 2000)

O presente trabalho tem como seu principal objetivo analisar os impactos do endomarketing no trabalho em equipe de uma empresa de calçados da cidade de Campina Grande

Os objetivos específicos deste estudo são: Mensurar a importância do endomarketing para as organizações; investigar os impactos de uma boa comunicação interna no trabalho em equipe; analisar como são percebidas as ações de marketing interno pelos grupos de colaboradores da empresa diante do conjunto de suas subjetividades; e, analisar se as equipes fazem bom uso da comunicação interna e do endomarketing na Organização.

Para poder compreender melhor sobre o assunto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, qualitativa, com aplicação de questionários semiestruturados, através de um estudo de caso numa indústria de calçados.

Desse modo, foram aplicados três questionários no mês de novembro de 2022, com o intuito de mensurar a satisfação do cliente interno.

É desta forma que se busca por meio da coleta de dados mensurarem a importância do endomarketing para as organizações e de que, o modo como ele é aplicado, pode afetar os resultados pretendidos. Os dados coletados podem servir de base para continuidade do assunto e pode ajudar outras empresas a perceberem ou tomarem como base para aplicação das técnicas do endomarketing como modo de gerar resultados por meio da satisfação do seu primeiro cliente.

Estando composto pelas seguintes etapas: na primeira é apresentada a introdução e a metodologia do trabalho; a segunda fase consiste no embasamento teórico; na terceira etapa é apresentada a pesquisa de campo na empresa, seus resultados obtidos nas entrevistas e a discussão dos dados correlacionados com o embasamento teórico e; por fim são realizadas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2. 1. Setor Produtivo

O sucesso das organizações deriva de sua sobrevivência e competição no mercado, assim como seu modo de gerir pessoas, o relacionamento estabelecido com todos os envolvidos no processo produtivo até o consumidor final. Segundo Chiavenato (1991), cada organização adota um sistema de produção único para realizar as suas operações e produções dos seus bens ou serviços da melhor forma possível e, com isto, garantir sua eficiência e eficácia.

Dessa forma, a economia de um país poderia ser medida de acordo com os produtos produzidos por estas organizações, pelos seus modelos de produção e recursos utilizados por elas. Estes setores econômicos podem mostrar o grau de desenvolvimento econômico natural de um país, estado ou região. “São definidos didaticamente falando em três setores: setor primário ou extrativista, setor secundário ou transformador e setor terciário ou prestador de serviços.

Desse modo, indo ao encontro dessa ideia, Miranda (1994, p.5) afirma que “as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais”. O setor produtivo é um dos setores onde pode ser mais complexo a questão de alinhamento de ideias e para isso seria necessário a aplicabilidade das ferramentas de endomarketing nesse setor.

Nesse caso, a tecnologia é uma aliada na gestão do capital humano na atualidade, se dando por meio de aplicações valiosas que podem otimizar processos do RH e alinhar a assertividade das informações. De acordo com Chiavenato (2014) A produção é o fenômeno mais importante da empresa, este é o seu propósito: existir, porque toda empresa existe para produzir algo ou prestar um serviço. Satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e consumidores.

Desse modo percebe-se a necessidade da valorização das pessoas nos processos. Conforme Chiavenato (2005) as Organizações são compostas de recursos como capitais, edifícios, instalações, máquinas, equipamentos, etc. concomitante a isso existe também a necessidade de pessoas com habilidades e capacidades para operar e gerir estas organizações de modo que a mesma possa atingir os seus objetivos estratégicos e operacionais.

O homem e as organizações têm uma relação mútua de dependência, uma vez que a sociedade é constituída por organizações, onde quase todos os itens de necessidades humanas são produzidos pelas mesmas. Deve-se levar em consideração que além destas necessidades, o ser humano passa boa parte de seu tempo e de sua vida dentro das empresas. Para tirar o máximo proveito de todos os recursos que compõem uma organização, deve haver uma gama de habilidades que unam os recursos para atingir os objetivos da empresa. As empresas são exemplos de organizações porque são formadas por pessoas que trabalham juntas, estas que, conforme Chiavenato (2005), são pessoas essencialmente dinâmicas, que passam por diversas mudanças, que têm ciclos de prosperidade ou de dificuldade e que também necessitam de constantes formas de renovação.

Numa visão geral, se pode notar que as organizações precisam de sistemas que se aplicam para gerir o seu dia-a-dia, de tal forma que as pessoas alcancem os resultados esperados, garantidos pelo processo de produção para atingir os objetivos.

2. 2. A importância do capital humano no setor produtivo

Na busca de continuarem atuando com suas atividades no mercado de trabalho, as empresas tendem a optar por investir na modernização de seus produtos, tal como nos processos produtivos. No setor produtivo não é diferente, os investimentos voltados para se ter maior capital humano, se dá como uma estratégia para garantir seu sucesso e manter a sustentabilidade do negócio, esses recursos são voltados para a capacitação e motivação dos colaboradores. Esse evento se dá pelo fato de as empresas perceberem a importância do recurso humano para atingir seus objetivos, uma vez que bem geridos podem acarretar grandes vantagens para a Organização.

De acordo com Robbins (2004), os principais problemas que envolvem pessoas estão relacionados à comunicação dos líderes, a desmotivação do pessoal com o sistema da organização, assim como os conflitos entre membros das equipes.

Desse modo, os problemas acima citados, podem influenciar no desempenho das pessoas nas organizações, e conseqüentemente afetá-las. A atitude que mais se adequaria seria tentar reduzir ou eliminar os ruídos na comunicação e capacitar os líderes para atuar com as pessoas nas suas rotinas ordinárias e os preparando para lidar com eventos extraordinários.

Conforme Chiavenato (1999), as empresas tendem a visar mais o investimento em máquinas e equipamentos mantendo foco fixo em aumentar a capacidade produtiva, enquanto menospreza, ou melhor, deixa em segundo plano o quesito mão de obra.

É nesse sentido que nota-se a necessidade de investimento voltado para o público interno das empresas, ainda mais se estiver situado no setor de produção, onde geralmente existe alto índice de situações de estresse e de conflitos entre membros, já que normalmente a cadeia de comunicação é extensa e demorada, os resultados e problemas demoram a ter um feedback.

A ênfase no humano como um recurso vital e fundamental, trouxe atenção especial a pessoa, após o nascimento da Administração dos Recursos Humanos após a Revolução Industrial, cujo objetivo era formar e preparar essa força de trabalho a realizar de modo excelente sua atividade, porque esta visão mostra uma forte expectativa dos investidores para manter as organizações funcionando como explica Chaves Junior (2007).

Esses fatores evidenciam a importância da boa administração do endomarketing, que deve estar sempre observando e buscando compreender os processos de produção, enquanto acompanha não somente as necessidades dos clientes externos, mas também se importa com as demandas internas da organização. Conforme Drucker (1889, apud CHAVES, JUNIOR, 2007), através da gestão de pessoas se adquire a capacidade de crescer, desenvolver e contribuir.

É necessário reconhecer que a produtividade está vinculada aos aspectos comportamentais das pessoas e principalmente da cultura e filosofia da empresa. As pessoas exercem tamanha potencialidade, que a cada dia se tornam figuras importantes para construção de uma estrutura organizacional eficaz, que determinam a posição futura da organização. Visto que, o capital humano tem a capacidade de gerar riqueza, através de sua competência, sua atitude e sua capacidade para inovar Coutinho; Delfino; Costa, (apud, FARIAS, Andrielle; MARTINS, Jhéssica, 2014).

Sabe-se que o clima organizacional pode interferir na produtividade e motivação dos colaboradores, quesito um tanto difícil de ser mensurado, uma vez que a sua composição agrega também elementos intangíveis, resultando da interação dos funcionários com a equipe e os insumos que a empresa dispõe para produzir.

Sem a força do capital humano as indústrias não produzem em suma capacidade apenas com investimento em tecnologia, é importante também ter consciência que as pessoas

são parte importante desse longo processo, e que elas ajudam no desenvolvimento e nos resultados da empresa mediante o cliente externo e o posicionamento da empresa no mercado. De acordo com Stewart (1998) o capital humano é formado e empregado quando na parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham na empresa é dedicada às atividades que resultem em inovação.

2.3. Compreendendo o Marketing e o Endomarketing

Para compreender melhor qual o verdadeiro sentido do termo, quais são os seus principais objetivos e quais são as suas aplicações, é preciso que sejam apresentadas as literaturas de importantes autores da área.

Desse modo, é necessário compreender quais as definições de marketing, para em seguida, expor a importância do endomarketing. Segundo Kotler Keller (2006), a ideia de marketing surgiu em meados de 1950, e desde então tem como seu principal foco a valorização e satisfação das necessidades dos clientes.

É possível notar que o marketing se trata de uma ferramenta importante para gerir os negócios, de acordo com Cobra (2009), aponta o marketing como sendo responsável pelo desempenho e realização de atividades pertinentes a todo e qualquer tipo de negociação, onde o curso dos bens e serviços é direcionado imediatamente para o consumidor.

Os custos investidos nesses elementos de atividade podem significar a possibilidade de conquistar cada um de seus clientes, influenciando os mesmos a enxergarem naquele determinado produto um desejo ou necessidade a ser realizada; Kotler (1994, p. 676), usa a definição de marketing como “um processo social e gerencial, pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação da oferta e troca de produtos de valor com outro”.

No entanto, surgiram novas alterações na aplicabilidade das técnicas deste marketing, uma vez que apareceram novas demandas e exigências do mercado e dos consumidores, mas ainda houve um destaque voltado para a percepção de que os clientes não estariam apenas no ambiente externo das organizações, mas também contidos nelas.

Com a valorização do capital humano pelas empresas, houve um impulso no surgimento de uma nova tendência no quesito marketing, onde os investimentos buscavam atender não somente as necessidades dos clientes externos. Tratando-se especificamente de Endomarketing, o seu objetivo estaria em definir valores entre funcionários e departamentos, nos quais tais valores estariam destinados a servir o cliente.

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes (LIMONGI FRANÇA, 2009, p. 150).

Para obter o bom relacionamento e engajamento do público interno as organizações devem buscar com real empenho, focar na motivação e na valorização dos funcionários. No objetivo do endomarketing, Bekin (2012) demonstra a relação que a organização deve ter com o público interno para alcançar um resultado positivo no mercado, ao defender que seja construída por meio da lealdade nos relacionamentos com os membros da empresa, além de cativá-los a fim de harmonizar e fortalecer estas relações.

Indo ao encontro com a afirmação de Giuliani (2003), diz que o tratamento e o relacionamento entre a empresa e os empregados devem se basear no conceito da excelência, uma vez que a relação desse tratamento está diretamente ligada à imagem passada ao cliente. Desse modo, o marketing interno poderia ser descrito como um conjunto de estratégias traçadas para alcançar o objetivo principal de uma organização, não passando tão somente pela produção de bens e serviços direcionados para o consumidor, mas também pela busca de satisfazer as suas necessidades.

A importância da motivação no ambiente de trabalho tem aumentado ao mesmo passo da notabilidade dos recursos humanos. De acordo com Bekin (1995), o endomarketing pode ser analisado como um processo que tem por objetivo delimitar ou/e fortalecer as atividades que influenciam na motivação dos funcionários. Torna-se evidente essa ênfase no colaborador, diante do dinamismo do mercado e de suas práticas, os investimentos que são aplicados nesse processo, uma vez que, são voltados para melhoria no ambiente de trabalho e na qualidade de vida do colaborador. Trata-se de uma ação estratégica que gera resultados para as organizações e não deve ser configurado apenas como mais um custo.

Com base nesses conceitos constata-se que a ideia de marketing interno, (MEIRA E OLIVEIRA, 2004), envolvem temas como motivação dos funcionários, sua comunicação, comprometimento e valores, além de ter como foco o fortalecimento das relações internas da empresa, com a finalidade de integrar a noção de pertença do colaborador.

Diante destes apontamentos, nota-se que o endomarketing se trata de uma ferramenta de gestão direcionada para a realização de ações internas nas organizações, onde os colaboradores enxergam a possibilidade de serem percebidos, sabendo que sua voz será ouvida durante o processo, podendo trazer com mais facilidade o sentimento de valorização.

Essas ações geram resultados importantíssimos, como o aumento dos indicadores de satisfação com a empresa, além da melhoria na qualidade do processo produtivo. Pois, compreende-se que quando um funcionário está satisfeito, é tratado como parte fundamental e importante da organização, irá trabalhar com maior motivação e isso será evidente no resultado final do produto repassado para cliente final.

2. 4. A importância do Endomarketing nas Organizações

Partindo do princípio de que um dos objetivos do endomarketing está em fazer com que os colaboradores se sintam parte da empresa, algumas ações que podem ser praticadas pelas Organizações de modo estratégico como: o investimento em treinamentos, capacitações, o incentivo ao diálogo e à troca de experiências; eventos corporativos, valorização do empenho individual e melhorias nos processos de comunicação interna.

Os modos como as técnicas de endomarketing são aplicados podem garantir para a empresa resultados significativos, uma vez que, promove um quadro de funcionários mais motivados e integrados.

Através dessa afirmação abaixo, é notória a importância de saber fazer uso destas ferramentas. De acordo com Benite (2004), com o surgimento da globalização, provocou uma grande competitividade entre as organizações, fazendo com que se tornasse cada vez mais necessária uma busca incessante pela redução de perdas e custos bem como, a necessidade de se adotar novas estratégias empresariais.

Nesse sentido, cada vez mais tende a crescer a competição de mercado e as constantes mudanças no ambiente econômico e político internacional. Isto faz com que as organizações

planejem sistemas de gestão, que visem a excelência nos serviços e processos, cuidados com o meio ambiente e a segurança e saúde do trabalhador.

Segundo Brum (2010, p. 22) “endomarketing é uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.”

De tal modo, acredita-se que o sucesso das organizações estaria diretamente ligado a fatores que estão além dos processos burocráticos da administração de pessoal fazendo com que os modelos organizacionais sejam orientados cada vez mais para a valorização do ser humano. É diante deste contexto que o endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta complementar estratégica que, junto à gestão de pessoas, visa proporcionar a integração dos trabalhadores aos objetivos da organização.

A prática do marketing interno, é essencialmente oferecer ao colaborador mais (BRUM, 2010) educação, atenção e carinho, fazendo com que se torne mais preparado e informado, a fim de que, o mesmo se torne mais motivado, criativo e alegre que instintivamente consiga surpreender e encantar o cliente.

O mercado organizacional utiliza desta ferramenta da administração, atuando na estratégia de gestão buscando estabelecer a reestruturação dos relacionamentos internos saudáveis, por meio da comunicação, tendo em comum a promoção dos interesses pessoais e organizacionais, enquanto garante um clima de comprometimento e valorização.

Para Grönroos (2003), a preocupação com a motivação e o bem-estar dos colaboradores, há tempos tem se tornado alvo das empresas. Sobre o endomarketing, Grönroos (2003) defende que:

Endomarketing é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização. (GRÖNROOS, 2003, p. 409)

É por meio dessas afirmações que o "endomarketing é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Podendo ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços.” (BEKIN 2004, p. 51).

Dentre as vantagens de se aplicar essa ferramenta, se pode citar realizações empresariais tais como: melhorias no clima organizacional e dos processos produtivos; incentivos às práticas criativas; equipes motivadas e bom relacionamento entre as mesmas; bom fluxo da comunicação entre os membros e a empresa.

2.4.1. As práticas de endomarketing

Sendo esta uma estratégia adotada por organizações que desejam melhorar seu posicionamento de mercado, tornando-se referência no segmento de atuação. O endomarketing deve ser pensado pela gestão de pessoas (RH) tomando como base o perfil comportamental de cada colaborador. Assim, planejar as ações mais direcionadas e personalizadas se torna mais simples e pode fazer com que os colaboradores vejam mais valor nessas iniciativas.

Na visão de Grönroos (1994), o principal objetivo, estaria em gerenciar os recursos humanos e gerir programas internos de ações, de forma que os funcionários sintam motivados.

As práticas de endomarketing são de extrema importância, pois estão intimamente ligadas com engajamento dos colaboradores. Percebe-se esse fator em ações voltadas para reter, manter e motivar os seus membros. Segundo Grönroos (1993, p. 290), são destacadas algumas das atividades que podem ser desenvolvidas e consideradas de Endomarketing:

- Treinamento e Desenvolvimento;
- Apoio da gerência e comunicação interativa interna;
- Comunicações internas de massa e apoio de informações;
- Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos.

Estas são algumas das práticas de endomarketing, quando o profissional se sente valorizado e engajado no trabalho, tende a diminuir as chances de que deseje sair ou procure por outras oportunidades. Isso gera um impacto direto e positivo para as organizações.

De acordo com Chiavenato (2000) O ser humano é motivado por uma grande diversidade de necessidades. Por isso, a importância de se trabalhar pontos de melhorias nas relações com o público interno é extremamente necessário, para isso podendo utilizar das atividades como pesquisas de clima, feedbacks frequentes, comunicação direta com lideranças, cursos e treinamentos, eventos corporativos; na atualidade e com advento da tecnologia, entre outras ações que busquem motivar seus colaboradores a permanecerem na empresa.

3. METODOLOGIA

O método utilizado neste trabalho é estudo de caso, isto é, de acordo com Yin (2001), trata-se de um estudo empírico de um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Com base numa pesquisa exploratória, através da aplicação de três formulários com perguntas semiestruturadas. Segundo Vergara (1997), a pesquisa exploratória é realizada em um campo onde há pouca informação acumulada e sistematizada e que, por seu caráter experimental, não dá suporte a hipóteses que ainda possam surgir durante ou ao final da pesquisa. Rovery (2000) acrescenta que a pesquisa exploratória é projetada para fornecer informações sobre fatos específicos.

A aplicação dos formulários semiestruturados com o principal objetivo de descrever e interpretar os fenômenos que estão sendo investigados (Kvale, 1996 apud Steil, 2002).

A abordagem do presente estudo é qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, que o pesquisador estuda as coisas em seus cenários naturais, tentando compreender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Por meio desta abordagem, este estudo buscou analisar os impactos do endomarketing no trabalho em equipe de uma empresa de calçados na Cidade de Campina Grande – PB. Com intuito de alcançar este objetivo, foram traçados os específicos como: Mensurar a importância do endomarketing para as organizações; investigar os impactos de uma boa comunicação interna no trabalho em equipe; analisar como são percebidas as ações de marketing interno pelos grupos de colaboradores da empresa diante do conjunto de suas subjetividades; e, analisar se as equipes que fazem bom uso da comunicação interna e do endomarketing na Organização.

Sendo assim, de acordo com Vieira (2007), população é um conjunto de pessoas, entidades ou produtos que possuem características comuns entre si, passíveis de serem estudadas. Enquanto uma parcela da população com o critério de representatividade é denominada de amostra.

O universo da pesquisa é composto por aproximadamente cinco mil colaboradores, de uma indústria do ramo de calçados da cidade de Campina Grande-PB que afirma utilizar o endomarketing como ferramenta de motivação e comunicação interna. O critério de representatividade atribuído para a determinação da amostra foi o de colaboradores que atuam na empresa há pelo menos um ano e que tenham a faixa etária a partir dos 18 anos de idade.

Quanto ao tipo de amostragem utilizada nesta pesquisa, a não probabilística por conveniência, foi aplicada. Segundo Gil (2007), neste tipo de amostragem o pesquisador seleciona os elementos que têm acesso, reconhecendo que estes possam representar o universo.

Por se tratar de uma empresa com grande número de funcionários, atualmente em torno dos a presente pesquisa foi desenvolvida a partir de questionários elaborados e encaminhados através da ferramenta *Google Forms* – formulários do *google* – a sua elaboração foi realizada através de inspiração de estudos anteriores sobre motivação e readaptados para o setor fabril. Aplicados a uma pequena parcela, representativa desses colaboradores. Os formulários foram enviados para 53 colaboradores no total, onde o primeiro é voltado principalmente para os gestores, um segundo formulário foi realizado para os líderes da empresa e um terceiro questionário direcionado aos operários da organização.

A forma inicial de acesso aos elementos da amostra para a realização do estudo de caso foi baseada na rede de relacionamentos da pesquisadora, de onde se buscou indicações para complementar uma quantidade significativa de colaboradores respondentes dos questionários, a aplicação do questionário se deu em três dias úteis, no final de novembro do ano de 2022.

Através de contato realizado via e-mail e whatsApp com alguns gestores e representantes de imprensa da Empresa, que por motivos de políticas internas, solicitaram que o seu nome não fosse citado para sua identificação, foi encaminhado os questionários de pesquisa para aplicabilidade com os colaboradores.

3.1. Caracterização da Empresa

Em respeito à preservação da identidade da Empresa, a mesma não será identificada, registra-se o agradecimento por permitir a aplicabilidade dos questionários. Desse modo, será mantido o sigilo, mas é importante ressaltar o seu histórico, vale apontar também que as informações aqui apresentadas sobre a empresa, foram retiradas do material de apoio e site disponibilizado pela gestora de Assessoria de Comunicação e Imprensa.

Fundada no ano de 1907 por um escocês, chega ao Brasil a sua empresa de calçados, que dois anos mais tarde passa por uma mudança de nome e inicia a produção de seus produtos. O talento dos brasileiros da empresa permite enfrentar e superar dificuldades, como a falta de matéria-prima em função da Primeira Guerra Mundial e a gripe espanhola, que deixou metade dos funcionários enfermos. Em 1922, a Empresa realiza uma exibição na Exposição Internacional do Rio de Janeiro, com uma mostra completa de seus produtos.

Nos anos 30, a empresa consegue retomar a sua produção e lança os seus primeiros calçados de couro. Durante a Revolução de 32, a Empresa é convocada para prover os combatentes de mochilas, barracas e fardas. Na década de 40, a criação de um programa social pioneiro demonstra a preocupação da Empresa em preservar seus talentos. Esse

programa incluía armazém de abastecimento, abono de natal e o pagamento dos domingos e feriados não trabalhados, anos antes de tudo isso se tornar obrigatório. O Brasil entra na Segunda Grande Guerra: há escassez de alimentos e combustível, mas os colaboradores permitem à Empresa sustentar seu ritmo de crescimento e avançar. Um dos marcos dos anos 50 veio com o lançamento de um tênis e do modelo bamba basquete, a empresa inaugurou uma nova era em calçados no país. O Brasil vivia dias de otimismo, e a Empresa lançava mais produtos inovadores.

A empresa foi eleita em 2007 a empresa do ano como uma das maiores e melhores da revista Exame. Para consolidar mais a presença da Organização no mercado de sandálias, foi realizada a aquisição da Companhia Brasileira de Sandálias, detentora de uma marca muito conhecida por muitos brasileiros na época. Para internacionalizar ainda mais a marca de uma de suas principais e mais famosas sandálias, e transformar outro de seus calçados em um ativo global, a empresa adquire participação relevante no capital da empresa na Argentina e abre operações próprias nos Estados Unidos e na Europa.

Sabe-se que é por meio do planejamento, que uma empresa traça os seus objetivos de curto, médio e longo prazo. Trata-se de um conjunto de critérios que devem ser analisados, utilizando desses meios como ativo de orientação que devem ajudar a trabalhar e desenvolver um conjunto de políticas que perpetuam as atividades que são de extrema necessidade para alcançar determinados objetivos.

Atualmente a empresa deste estudo, aponta o que denominam de “A nova estratégia da empresa”, cuja parte das informações aqui apresentadas, vieram do material de apoio denominado de Relatório anual de sustentabilidade de ano de 2021, material este disponibilizado no site da Organização pela gestora de Assessoria de Comunicação e Imprensa.

A estratégia pode ser definida como um processo de construção de um futuro que abraça as oportunidades mediante as competências da empresa ou com o seu padrão de alocação de recursos para alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com Chiavenato (2003) trata do processo estratégico com sendo uma parte administrativa:

O planejamento é a função administrativa que define objetivo e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A sua principal consequência são os planos. Planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito (CHIAVENATO, 2003, p. 242).

A empresa vem trabalhando sob estes quatro pilares: global, digital, inovador e sustentável. A empresa tem trabalhado no investimento para a expansão global do seu principal produto (calçado), em especial no Brasil, China, Estados Unidos e Europa, tem buscado por uma contínua ampliação da presença digital, por novas tecnologias e ampliação de vendas nos canais DTC (Direct-to-Consumer) e B2B (Business to Business). No campo da inovação, novos produtos e materiais, novas categorias e parcerias e lançamentos em escala global; Inovação conectada à sustentabilidade e à geração de valor compartilhado, buscando soluções integrais e sistêmicas ao longo de sua cadeia de valor. (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2021).

No início do ano de 2021, a empresa divulgou um resultado positivo para o primeiro trimestre do mesmo ano, com receita líquida de R \$901,3 milhões, um aumento de 32,7% em relação ao mesmo período do ano anterior. O e-commerce teve um salto de 200% nos últimos 12 meses e as vendas internacionais de um dos seus principais produtos avançaram em 61% em relação ao primeiro trimestre do ano anterior. Um ponto importante da estratégia online da empresa é a criação de uma comunidade global de fãs. Essa construção significa uma

mudança significativa para a empresa, acompanhada de um foco em dados e experiência do cliente: Passando a segmentar o público-alvo não mais por aspectos demográficos, mas por comportamento e atitudes (Forbes, 2021).

Para manter que o negócio continue sustentável, a empresa volta a sua estratégia para o dever de buscar atender aos interesses de todos os públicos de relacionamento, o que significa buscar por um impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.

Seguindo o preceito alegado pelo artigo 225 da Constituição Federal de 1988 que todos têm o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, que é bem de uso comum da população, essencial para uma sadia qualidade de vida, se impõe ao Poder Público e à coletividade o dever de defender e preservar o meio ambiente para a nossa geração tal como às futuras. Desse modo, ter um plano voltado para que seus processos se tornem mais sustentáveis, faz com que a empresa tome para si o dever de tornar seus métodos produtivos menos impactantes no meio que habitamos e na vida de cada indivíduo. (BRASIL, 1990)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram elaborados três questionários, um voltado para os gestores, outro para os líderes e um último para os colaboradores, desse modo, estão divididos em três seções. A primeira seção aborda o perfil e a percepção dos gestores acerca do endomarketing como ferramenta de comunicação e motivação, a segunda explora a forma que os líderes são direcionados e orientados a praticá-los e a última seção analisa como são percebidas essas ações pelos colaboradores.

Para uma melhor apresentação dos resultados foram utilizados e analisados gráficos e tabelas, que serão descritos a seguir.

4. 1. Análise dos Dados

Nessa etapa, serão apresentados os resultados das análises feitas sobre as percepções de endomarketing e de como são trabalhadas e percebidas pelos colaboradores da Empresa. Desta forma encontram-se expostos os resultados obtidos através da aplicação dos questionários relacionados ao tema do estudo.

Ao total, esse trabalho obteve 53 respondentes, distribuído da seguinte forma: 31 dos respondentes eram operários, 13 destes eram líderes e 9 foi o número total de gestores que responderam ao questionário.

Para iniciar obtemos algumas informações sobre os respondentes como:

4. 1. 2 Os Gestores da Empresa

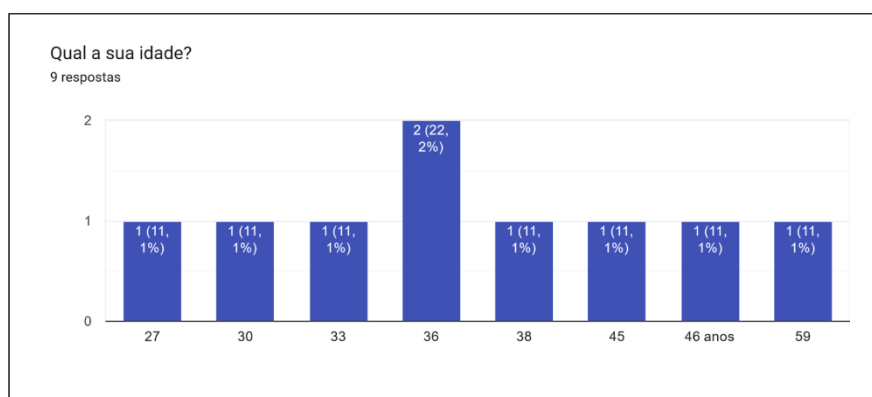
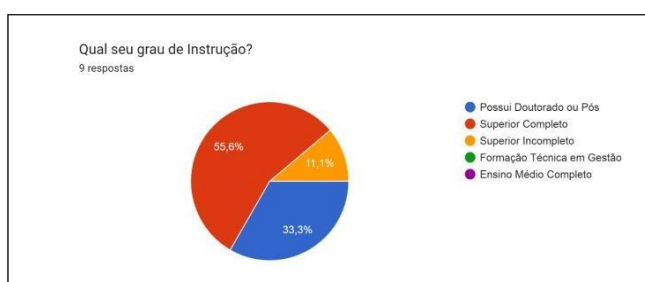


Gráfico 1: Idade dos gestores**Fonte: Autora, 2022.**

Nota-se que, 22,2% dos respondentes que ocupam cargos de gestão na empresa tem 36 anos, e que os demais gestores dessa unidade representam simultaneamente 11,1% dos gestores que têm 27, 11,1% com 30, 11,1% com a idade de 33, 11,1% com 38, 11,1% 45, 11,1% com 46, e, 11,1% com a idade de 59 anos.

Pode-se observar que a empresa tende a valorizar gestores com idades de maior maturidade, que dentre estes níveis de faixa etária, os colaboradores entre 36 e 46 anos representam 55,5% do total dos que ocupam estes cargos de gestão, apenas 11,1% tem a idade de 59 anos, o que demonstra também que os funcionários mais velhos tendem a ocupar menos cargos de gestão, enquanto 33,3% dos gestores estão entre os 27 e 33 anos de idades, desse modo, a empresa mostra preferir reter gestores com as mais diversas experiências para que possam ser compartilhados entre eles por meio de das suas diversas vivências.

**Gráfico 2: Grau de Instrução dos gestores****Fonte: Autora, 2022.**

Dos nove gestores respondentes, se observar que 55,6% deles possui ensino superior completo, 11,1% tem o curso superior incompleto e que 33,3% são pós-graduados ou doutores. Quando questionados quais os cursos que estes gestores estavam cursando ou se formaram, se nota que eles tinham algum tipo de formação na área de gestão, é predominante entre eles a formação em Marketing, Comunicação Empresarial, Gestão Empresarial; Gestão de projetos; Administração; Gestão de Conflitos e Gestão de Pessoas. Um dos respondentes acrescenta a importância da gestão no processo de gerir, “é surpreendente como as coisas que são aprendidas se aplicam na prática, por isso é fundamental estar sempre buscando novos conhecimentos e se atualizar para fazer uma gestão cada vez mais robusta”.

Percebe-se portanto, que os gestores da empresa na sua grande maioria possuem um bom nível de instrução e que boa parte deles tem altos níveis de formação, que na teoria são detentores de conhecimento maior, apenas 11,1% ainda está no processo de formação, nota-se também que os gestores tendem a buscar por formações em áreas de gestão como meio de reterem novos conhecimentos.

Há quanto tempo trabalha como gestor (a) de pessoas na Empresa?
3 anos
5 anos
23 anos
7 anos
2 anos
4 anos
14
10 anos
22 anos

Tabela 1: Tempo que ocupa o cargo**Fonte: Autora, 2022.**

Quando perguntados há quanto tempo trabalhavam como gestores na empresa, obtém-se as seguintes respostas foram respectivamente: 2, 3, 4, 5, 7, 10, 14, 22 e 23 anos, nota-se então o seguinte recorte: gestores com idades entre 27 a 59 anos, cuja maioria tem uma formação ou está buscando por uma formação na área de administração ou áreas afins, e que há uma variação de 2 a 23 anos de colaboração no cargo como gestor (a).

Observando então este recorte, pode-se analisar que embora a empresa valorize gestores com idades de maior maturidade, ainda sim a maioria dos ocupantes deste cargo está atuando na área há pouco tempo, apenas alguns estão na função pelo menos há mais de sete anos, enquanto o funcionário mais antigo da empresa está atuando no cargo há 23 anos, percebe-se que ver embora a empresa afirme que investe em novas oportunidades, percebe-se que poucas oportunidades surgem na área de gestão.

Você ocupou outros cargos na empresa antes? Se sim quais?
Sim
Operador, inspetor da qualidade e analista da qualidade.
Sim. Secretária Jr. e Assistente de Comunicação.
Sim, operador de máquinas.
Comecei como assistente / analista jr. / analista pl. / analista s.r. / coordenadora
Sim. Entrei como aprendiz do SENAI depois me efetivou como operador de máquinas após seis anos na função fez um processo seletivo para líder e fui aprovado e há 6 meses estou como supervisor de produção
Operador de Máquinas Controlador de CEP Líder de Stabil/ Moinho/ Prensa Líder de o projeto Ver e Agir UGB 2
Operador de acabamento, operador de injetora, operador serigráfico.
Não, apenas com gestão.

Tabela 2: Ocupação de outros cargos

Fonte: Autora, 2022.

Foi perguntado também se antes de se tornarem gestores, se haviam ocupado outros cargos na empresa e eles dizem que sim, no processo evolutivo se nota que alguns começaram como operador de máquinas (operário) ou jovem aprendiz e se efetivaram como operador, outros ocuparam cargos de lideranças, assistente de comunicação, inspetor de qualidade, analista de qualidade, supervisor de produção e de todos os respondentes apenas um afirma que sempre ocupou o mesmo cargo de gestão.

Desse modo pode-se notar que a empresa permite que o funcionário possa através do desejo e empenho alcançar novos cargos, pois o funcionário pode traçar um plano de carreira, desse modo, pode ser visto como o caminho que cada colaborador percorrerá dentro de uma organização. Ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição.

O que você entende sobre Endomarketing ou Marketing Interno?
Ações diversas que envolvam os colaboradores e comunicações diversas
É a capacidade de se vender ou propagar suas competências aos interessados
Podemos simplificar dizendo que se trata de um conjunto de técnicas, que, ao serem aplicadas, elevam a percepção do colaborador quanto à empresa que trabalha e suas marcas e produtos, por meio das ações desenvolvidas para o público interno, como: eventos de qualidade de vida, datas comemorativas, espaços de lazer e sociais, lançamentos, fit testes, entre outras.
É a maneira de a empresa comunicar-se com o público interno
Iniciativas destinadas ao público interno da empresa
Disseminação do que a empresa busca e acredita para com os funcionários
Boa comunicação, usar a comunicação para motivar e estimular as áreas.
Clima organizacional, melhor ambiente de trabalho.
Marketing interno é a comunicação interna que cuida de toda a comunicação entre a organização e os colaboradores.

O endomarketing tem o papel de vender a imagem da empresa, seus produtos e/ou serviços fazendo com que os colaboradores se tornem propagadores da marca.
--

Tabela 3: Entendimento do Endomarketing

Fonte: Autora, 2022

Quando questionado o que compreendiam por endomarketing ou marketing interno a maioria respondeu de modo sucinto que se tratava de ações internas e comunicação interna destinada os colaboradores da empresa e outros afirmam que se trata do papel de vender a imagem da empresa, seus produtos ou serviços fazendo com que os colaboradores se tornem propagadores da marca.

Pode-se observar que apesar dos níveis de formação dos gestores, as suas respostas sobre o assunto são muito breves e sem aprofundamento, o que dá margem para a interpretação que os conhecimentos destes podem ser no mínimo ao que se refere ao marketing interno.

Qual é a importância do Endomarketing para a Empresa?
Permite e possibilita o engajamento
A importância é trazer o conhecimento suas competências aos demais
Imensurável! O endomarketing é fundamental para termos o melhor clima interno.
Super importante para manter os colaboradores informados de tudo o que acontece na Fabrica por inteiro,.
Para conhecermos tudo que acontece na empresa e todas as pessoas que fazem parte deste time
É de máxima importância para que todos fiquem em sintonia e entendam quais as ideias da empresa
Para melhorar o clima organizacional e a confiabilidade.
Melhorar o clima organizacional.
Importância de propagar, fomentar entre seus colaboradores a fidelização dos primeiros clientes

Tabela 4: A importância do Marketing

Fonte: Autora, 2022.

Ao perguntar sobre a importância do endomarketing para a empresa, algumas das respostas que foram coletas diziam a respeito de se tratar de ações que permite e possibilita o engajamento, foi tratado como um modo de exercer um papel importante para trazer o conhecimento às suas demais competências, assim como para melhorar o clima organizacional, a confiabilidade dos colaboradores, importância também para propagar e fomentar entre seus colaboradores a fidelização dos primeiros clientes. Dessa maneira, os gestores reconhecem o endomarketing como uma ferramenta importante para gestão e para o alinhamento e alcance das metas e objetivos que a empresa pode traçar.

Quais são o direcionamento e orientação do Endomarketing passado para os líderes e equipes?
Os líderes são facilitadores do processo.
Que faça seguro de que o oferecido possa ser entregue.
Que todos valorizem as ações e estimulem o conhecimento e participação dos times.
Divulgação de como buscar, entender e divulgar.
Conheçam seu time.
Sempre motivando os mesmos para se engajarem cada vez mais.
Transparência e comunicação antecipada.
Saber como tratar os colaboradores, ter empatia.
Conservar, proteger e zelar pela imagem dos seus bens e serviços.

Tabela 5: Direcionamento e Orientação

Fonte: Autora, 2022.

Foi perguntado qual seria o direcionamento e orientação do Endomarketing a serem passados para os líderes e equipes, os gestores tratam os líderes como facilitadores dos processos, um de seus direcionamentos é voltado para a realização dos processos de modo

seguro e com as metas a serem alcançadas, é pedido que os líderes e colaboradores pudessem valorizar as ações e estimularem o conhecimento e participação das equipes. É pedido que os líderes buscassem conhecer os membros da sua equipe e que busquem melhor conhecer e engajar, sempre trabalhando com comunicação clara e objetiva, com transparência, saber ter tato com as pessoas, empatia, conservar, proteger e zelar pela imagem dos seus bens e serviços.

Percebe-se assim, o reforço da ideia que apesar da compreensão das ferramentas de endomarketing, ainda sim existem muitas lacunas do modo como as informações e ações que são repassadas para os líderes são muito básicas, sem o devido aprofundamento estratégico, embora haja grande potencial para desenvolver melhores métodos de repassar estas orientações, focando na geração de conhecimento no que se refere ao assunto e de que como devem buscar alinhar as ações voltadas não só para os resultados, mas também para a valorização do seu capital humano.

Quais os canais ou ferramentas de marketing e comunicação interna são utilizados pela empresa?
Quadros, e-mail, redes sociais, intranet, app, etc.
O boca a boca, os Fórum e reunião e os projetos de melhoria: MASP e PDCA, por exemplo.
TV Corporativa, rede social interna, e-mail, meios off-line e on-line, além de ações presenciais (eventos).
TV Corporativa, banners, quadro de avisos, alu Flix (universidade da empresa) etc.
E-mail, intranet, currents, alu, instagram, LinkedIn.
Quadros de avisos, banners, plataformas digitais, campanhas.
DDs, grupos de whatsapp, informações de quadros.
Currents, quadros de avisos, murais etc.

Tabela 6: As ferramentas de Endomarketing

Fonte: Autora, 2022.

Os canais de comunicação utilizados que os gestores afirmam que são utilizados o quadro de avisos, e-mails, as redes sociais, a intranet, apps; o boca a boca, os Fóruns e reuniões, os projetos de melhorias: MASP e PDCA, por exemplo, TV Corporativa, ações presenciais (eventos), banners, grupos de whatsapp, etc.

Percebe-se que a empresa tem muitos métodos de transmitir as suas informações aos colaboradores da empresa, sob a ótica empresarial, a comunicação possui um papel fundamental, porque corresponde ao processo de troca de informações entre gestores e empregados. Porém deve-se salientar a importância da clareza das suas mensagens para que os ruídos não interfiram na compreensão, pois a comunicação só é eficaz quando a mensagem passada é entendida pelo receptor, se não houver a compreensão, a comunicação é falha, por isso a importância de saber transmitir as informações para os membros das equipes.

Você orienta os Supervisores e Líderes a manterem uma linha mais fluída de comunicação entre eles, e/ou entre líderes e demais colaboradores?
Sim
Sim
Sim.
Sim, inclusivo com o uso de grupos em whatsapp
Sim
Positivo, isso é fundamental para que haja um bom direcionamento e a equipe seja mais robusta.
Sim. Sempre saber ouvir a necessidade do outro.
Sim
Sim, a comunicação interna precisa ser rápida e eficaz para evitar ruídos.

Tabela 7: Orientação à comunicação

Fonte: Autora, 2022.

Quando questionado se os gestores orientavam os supervisores e líderes a manterem uma linha mais fluída de comunicação entre eles, e/ou demais colaboradores, todos relatam

que sim, por se tratar de algo fundamental e por reconhecer que a comunicação é algo fundamental para evitar os ruídos e para um bom direcionamento das equipes e das necessidades individuais e coletivas.

A comunicação é notada por alguns como algo imprescindível para o bom direcionamento das equipes e reconhece que esse processo deve ser rápido, preciso e eficaz para que sejam evitados os ruídos ao decorrer do percurso.

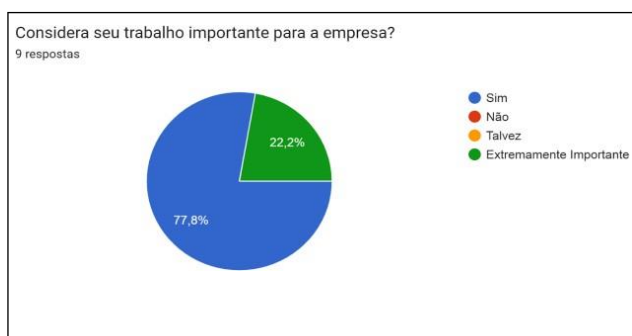


Gráfico 3: A importância do Gestor

Fonte: Autora, 2022.

As respostas dos gestores nos mostram que 77,8% dos gestores consideram seu trabalho importante para a empresa, enquanto 22,2% dos respondentes afirmam que seu trabalho é extremamente importante para a Organização.

Pode-se afirmar que os gestores reconhecem a importância o seu papel nas organizações, que envolve o planejamento das ações, a definição de suas metas e a correta alocação de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e de infraestrutura, entre outros, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos do negócio, motivando as equipes e garantindo que se entregue mais valor ao cliente final com eficiência e produtividade, atendendo aos valores e à missão da empresa.



Gráfico 4: Ações de Endomarketing

Fonte: Autora, 2022.

Todos os gestores afirmam que as suas ações de Endomarketing são bem direcionadas, desse modo, é papel do gestor na organização elaborar um bom planejamento estratégico dos projetos que deverão ser executados pelas equipes que ele gerencia.

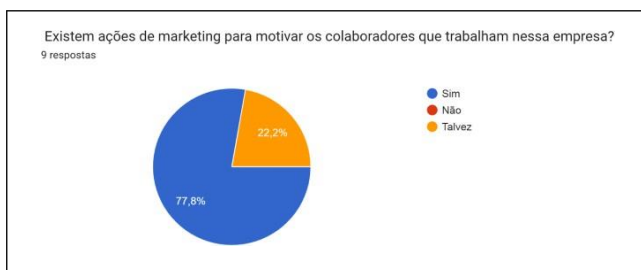


Gráfico 5: Motivar os colaboradores

Fonte: Autora, 2022.

Todos os gestores afirmaram que suas ações de endomarketing são bem direcionadas; de acordo com a pesquisa 77,8% dos gestores dizem que existem ações de marketing para motivar os colaboradores, enquanto 22,2% afirmam que talvez existam essas ações voltadas para motivação dos membros da Organização.

4. 1. 3 Os Líderes da Empresa

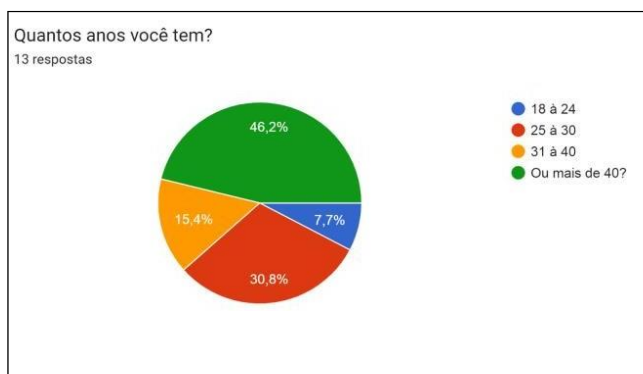


Gráfico 6: Faixa etária dos Líderes

Fonte: Autora, 2022.

Dos líderes respondentes 46,2% tem mais de 40 anos, 30,8% dos que lideram estão na faixa etária entre 25 e 30 anos, 25,4% têm entre 31 e 40 anos e 7,7% está na faixa etária de 18 a 24 anos. É possível notar mais uma vez que a empresa valoriza os funcionários com uma faixa etária mais madura e com maiores experiência para exercerem o papel de liderança frente às equipes.

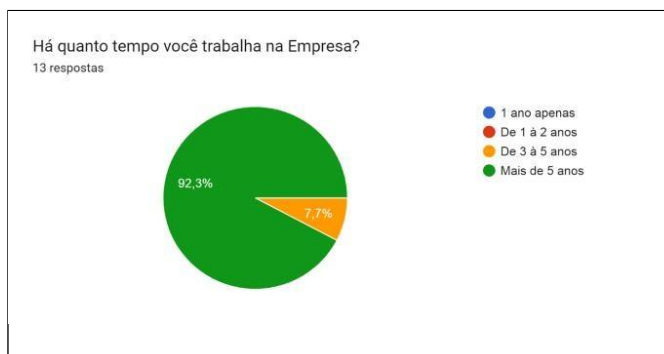


Gráfico 7: Tempo de Trabalho

Fonte: Autora, 2022.

Dos líderes respondentes percebe-se que 92,3% dos que ocupam um papel de liderança na empresa estão a mais de cinco anos prestando serviços para ela, e que 7,7% dos líderes que trabalham na empresa estão trabalhando em média de 3 a 5 anos para a mesma.

Observa-se desse modo que, mais de 90% dos líderes estão a mais de cinco anos na empresa e que apenas 7,7% deles está há pelo menos de três a cinco anos, observa-se que a empresa tende a priorizar nos seus processos de seleção interna aqueles funcionários que já estão a mais tempo atuando na organização.

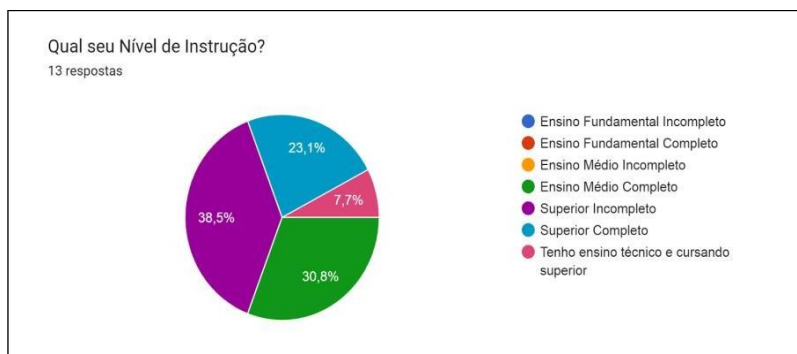


Gráfico 8: Nível de Instrução Líder

Fonte: Autora, 2022.

Dos Líderes respondentes, observa-se que 38,5% estão com o curso superior incompleto, 30,8% têm o ensino médio completo, 23,1% estão com o nível superior completo e 7,7% estão cursando o ensino superior ou possuem uma formação técnica. Desse modo, nota-se que os líderes possuem graus de conhecimento relevantes e que destaca um recorte que muitas vezes pode ser o motivo dos mesmos se sobressair nas oportunidades de construir carreira da empresa.

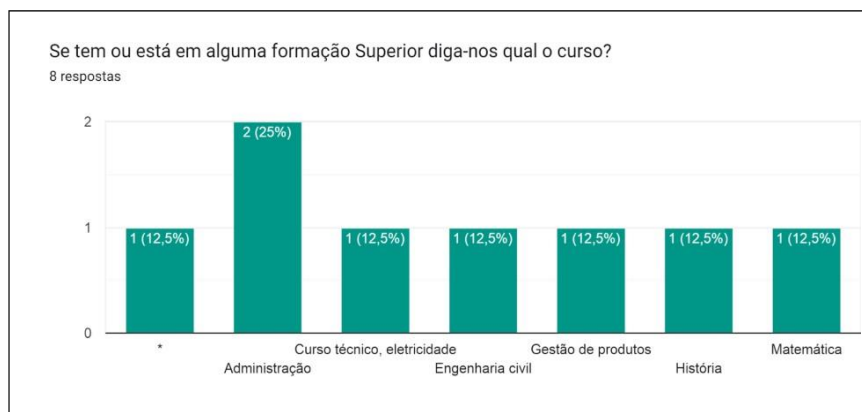


Gráfico 9: Formação do Líder

Fonte: Autora, 2022.

Dos treze respondentes, oito citaram que estão cursando respectivamente: 25% cursam administração, 12,5% estão cursando curso técnico em eletricidade, 12,5% engenharia civil, 12,5% gestão de produtos, 12,5% história e 12,5% matemática.

Outro aspecto analisado nesta seção do questionário mostra que a maior parte dos líderes está cursando administração ou áreas afins, o que pode demonstrar o interesse destes buscar por novas oportunidades dentro da empresa, estes funcionários buscam pela sua capacitação profissional e este pode ser o motivo que levam a conquistar ou buscar por cargos de maior destaque na empresa.

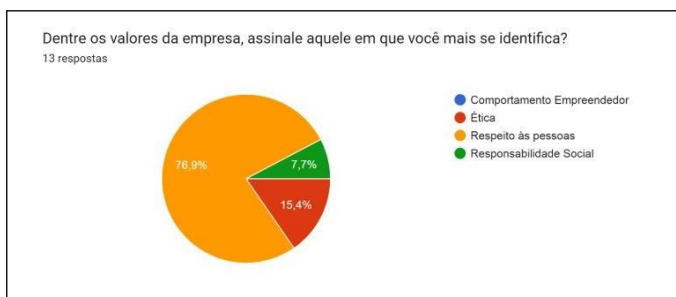


Gráfico 10: Valores da Empresa

Fonte: Autora, 2022.

Dos valores da empresa elencados, 76,9% dos líderes dizem se identificar com o respeito às pessoas, 15,4% se identificam com o valor da ética e 7,7% escolheram a responsabilidade social como o valor que mais se identificam. Os valores que com maior relevância para os gestores está pautado no respeito para com as pessoas, o que pode afetar diretamente no modo como estes buscam tratar os membros de suas equipes.

O que você entende por Endomarketing ou Marketing Interno? Se não tiver conhecimento sobre o assunto, responda com: <i>Não tenho conhecimento de causa.</i>
Marketing interno de uma empresa.
Comunicação interna através de tv, Baners.
Não tenho conhecimento de causa
Não tenho conhecimento da causa
Não tenho conhecimento de causa.
É o trabalho de divulgação da empresa
Não
É o repasse de informações de forma contínua
Não tenho conhecimento de causa
Não tenho conhecimento
Sim
Conhecimento de causa
Por meios de canais internos etc.

Tabela 8: Conhecimento do Endomarketing

Fonte: Autora, 2022.

Quando questionados sobre o entendimento do endomarketing, a maioria dos respondentes dizem não conhecer sobre o assunto, e os que responderam a essa pergunta dizem que se trata do repasse de informações de forma contínua, é o trabalho de divulgação da empresa e que são ações de Comunicação interna através dos canais internos.

O que vai de encontro com a problemática encontrada ao analisarmos na tabela de direcionamento e orientação voltados para o Endomarketing, onde percebe-se uma lacuna nesse processo que os gestores poderiam reparar apontando qual a sua serventia, como deveria ser trabalhado e alinhado com as metas que precisam ser alcançadas e com a motivação que precisa ser trabalhada entre as equipes, desse modo, os líderes atuam de modo limitado a informações e comandos que surgem de cima para baixo.



Gráfico 11: Qualificação dos Líderes

Fonte: Autora, 2022.

As maiorias dos líderes afirmam que quando passaram a ocupar cargos de liderança na empresa buscam por novas qualificações para auxiliá-los na nova função, 84,6% dizem que buscaram por cursos de gestão de pessoas ou áreas afins, 7,7% dos líderes alegam que nunca buscaram por uma formação específica, mas sentiram o desejo ou a necessidade de buscar por uma formação em alguns momentos, enquanto 7,7% dizem que nunca acharam necessário buscar por um curso que o auxiliasse na sua carreira.

Se for feito um breve comparativo com os gestores na tabela 2, onde se percebe claramente que a grande maioria deles atuaram outros cargos na empresa, nota-se também que aqueles que investem na sua qualificação profissional, como os gestores e a maioria dos líderes respondentes desta pesquisa, tomam destaque e podem crescer dentro da organização, de tal maneira vale apontar que neste caso, a empresa prioriza na maioria das vezes naqueles que tem um plano bem construído para criar sua carreira dentro da empresa.



Gráfico 12: Orientação à motivação

Fonte: Autora, 2022.

De acordo com os gestores, como pude-se ver anteriormente, afirmam orientar os líderes a motivar e ouvir suas equipes, desse modo ao questionar sobre essa orientação, 92,3% afirma ser verdade essa informação, em contrapartida, 7,7% afirma que às vezes essas orientações são passadas para eles. O que reforça a ideia que as estratégias de marketing interno ainda precisam ser mais disseminadas entre os líderes.

Todos os líderes que responderam a esse questionário afirmam que buscam ouvir os membros de sua equipe. Validando a informação dos gestores que afirmam orientá-los para ouvir os membros e as equipes que lideram.

Indo de acordo com Matos (2004) que ao afirmar que o mais importante na comunicação é o saber ouvir, para então poder compreender e interpretar com maior assertividade o emissor da mensagem, favorecendo, assim, o retorno das informações, que marca o início do diálogo, e dessa maneira, pode garantir a qualidade do relacionamento humano.

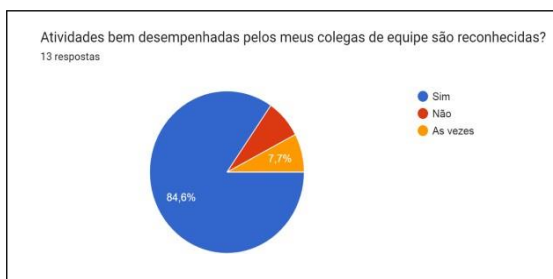


Gráfico 13: Reconhecimento

Fonte: Autora, 2022.

De acordo com a pesquisa, 84,6% dos líderes dizem que as atividades bem desempenhadas pelos seus colegas são reconhecidas, 7,7% relatam que às vezes há o reconhecimento dos seus colegas e 7,7% consideram que seus colegas de trabalho não são reconhecidos. De acordo com Peres (2010) pequenos incentivos, premiações, palavras de motivação, interesses nas atividades e o reconhecimento podem ajudar os funcionários a trabalharem com mais motivação.

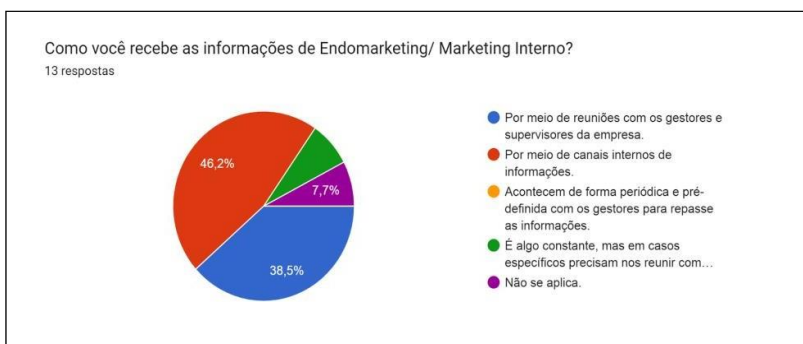


Gráfico 14: Informações de Endomarketing

Fonte: Autora, 2022.

Quando questionados se os líderes recebiam informações de marketing interno, 46,2% dizem que as informações são repassadas por meio de canais internos de informações, 38,5% relatam que as informações vêm por meio de reuniões com os gestores e supervisores da empresa, 7,7% responderam que a comunicação é algo constante, mas em casos específicos precisam se reunir com os supervisores ou gestores, em contrapartida 7,7% afirmam que essa comunicação não se aplica.

Embora muitos líderes afirmem não ter conhecimento sobre do que se trata o marketing interno, percebe-se que muitos associam o endomarketing apenas como uma ferramenta de comunicação interna.

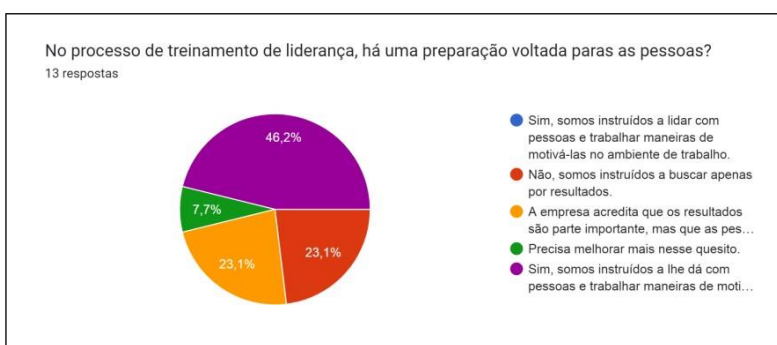


Gráfico 15: Treinamento Liderança

Fonte: Autora, 2022.

Durante o processo de treinamento, os líderes apontam que: 46,2% afirmam que são instruídos para que saibam lidar com as pessoas e trabalhar maneiras de motivá-las no ambiente de trabalho; 23,1% dizem que são instruídos apenas na busca por resultados; 23,1% defendem a ideia de que a empresa acredita que os resultados são parte importante, mas que as pessoas precisam de maior atenção para alcançar os resultados esperados; e apenas 7,7% dos líderes respondentes reconhecem que os treinamentos precisam melhorar nesse quesito.

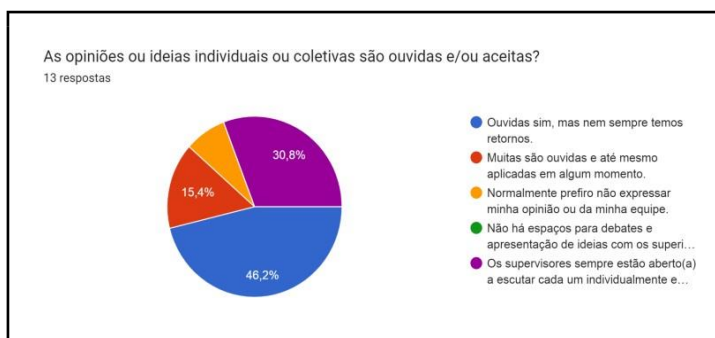


Gráfico 16: Orientação a ouvir

Fonte: Autora, 2022.

Ao ser levantado o questionamento dos líderes serem abertos para ouvir ou repassar informações como as opiniões individuais ou coletiva, 46,2% dos respondentes dizem que suas opiniões são ouvidas, mas nem sempre recebem retornos, 30,8% dizem que os supervisores sempre estão abertos para escutar cada um individualmente e ajudar no direcionamento de conflitos quando necessário, 15,4% afirma que muitas das opiniões são ouvidas e algumas até chegam a serem aplicadas em algum momento, 7,6% apontam que normalmente preferem não expressar suas opiniões ou as opiniões de sua equipe.

Destaca-se aqui o fator comunicação, onde observa-se que existe uma troca de informações, no entanto não há grandes feedbacks, existe em grande parte um diálogo, embora ainda sim haja grandes falhas no quesito retorno e abertura de uma parte significativa dos líderes a se sentirem abertos ao diálogo com seus supervisores, o que pode interferir na motivação e na qualidade do serviço prestado por eles na empresa.

De acordo com Cerqueira (2005), não melhora apenas a comunicação, mas auxilia no relacionamento interpessoal e trabalho em equipe por meio do estabelecimento de uma base motivacional em todo o sistema Organizacional.

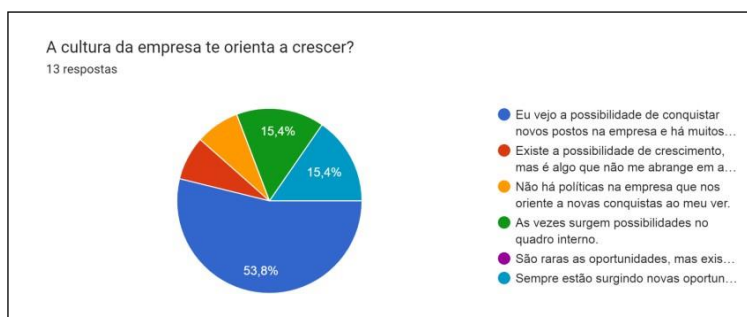


Gráfico 17: Orientação a crescer

Fonte: Autora, 2022.

Nota-se que 53,8% dos respondentes relatam que ver à possibilidade de conquistar novos cargos na empresa e afirma que na empresa há bastantes incentivos para que isso venha acontecer; 15,4% dizem que às vezes surgem possibilidades no quadro interno da empresa;

15,4% dos entrevistados dizem que sempre estão surgindo novas oportunidades na empresa; 7,7% apontam que existe a possibilidade de crescimento na empresa, mas é algo que não o abrange em relação á este sentido; os outros 7,7% afirmam que não conseguem enxergar políticas que orientam novas conquistas na empresa.

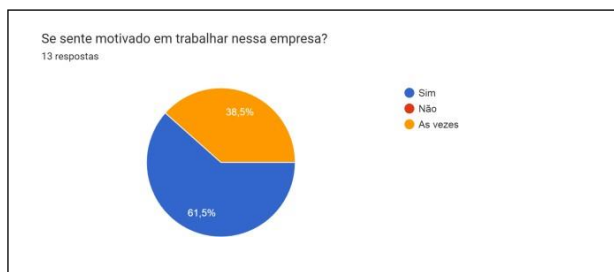


Gráfico 18: Motivação dos Líderes

Fonte: Autora, 2022.

Pode-se notar que 61,5% dos líderes se sentem motivados exercendo sua função na empresa, 38,5% dizem que às vezes se sentem motivados. Ainda sim pode-se ver que uma margem significativa dos líderes que em momentos eventuais se sentem motivados na função que exercem na empresa, desse modo, pode-se afirmar que há muito espaço para a aplicabilidade do marketing interno nessa empresa.

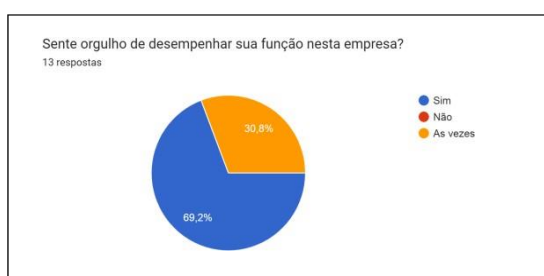


Gráfico 19: Função dos Líderes

Fonte: Autora, 2022.

Nesta seção, 69,2% dos líderes dizem sentir orgulho de desempenhar sua função enquanto 30,8% relatam que em alguns momentos sentem orgulho da sua função; a satisfação do cliente interno pode acarretar numa série de melhorias e vantagens para qualquer empresa.

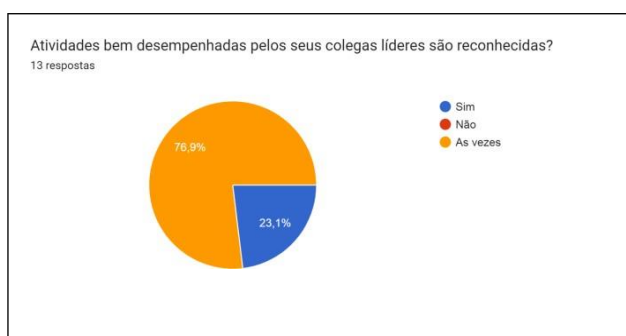


Gráfico 20: Reconhecimento dos Líderes

Fonte: Autora, 2022.

Dos respondentes 76,9% usam da afirmativa para relatar que as atividades de seus colegas líderes às vezes são reconhecidas e apenas 23,1% dizem que a empresa reconhece seus colegas líderes. Percebe-se aqui, que embora muitos dos respondentes afirmem que sentem orgulho de exercer sua função na empresa, é possível enxergar que maior parte dos

membros afirma não serem totalmente reconhecidos pela empresa. De acordo com Fernandes e Tófani (2008), quando o funcionário se sente motivado, satisfeito e tem um bom grau de identificação com a empresa, tendem a ter um maior grau de comprometimento com o seu trabalho e buscam dedicar-se na busca de resultados. Nesse caso, a empresa precisa de melhorias no quesito reconhecimento dos seus líderes.

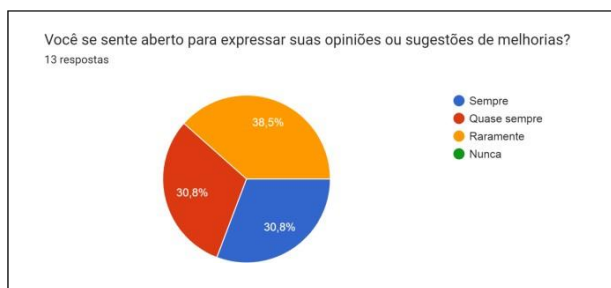


Gráfico 21: Expressar opiniões dos Líderes

Fonte: Autora, 2022.

Dos líderes questionados acerca de se sentirem abertos para expressar suas opiniões ou sugestões de melhorias, 38,5% dizem que raramente expressam suas opiniões, 30,8% dizem sempre expressar suas opiniões, enquanto 30,8% preferem sempre expressar as suas opiniões e sugestões de melhorias. É um quadro preocupante a maior parte dos líderes afirmarem que raramente expressam sua opinião, uma vez que de acordo com Torquato (1986), afirma que o fluxo de comunicação progressiva é responsável pelo encaminhamento aos níveis superiores de uma organização, das informações funcionais e operacionais que fluem das bases, com resultados dos estágios dos programas, expectativas, anseios e sugestões. Ou seja, quando essa comunicação não existe a camada superior deixa de ter acesso às informações que são importantes para o bom funcionamento da organização por meio de análise estratégica, por isso as ferramentas de endomarketing são grandes meios de realizar esse assistencialismo na busca de alinhar ideias e criar uma base mais fluida no canal de comunicação interpessoal.

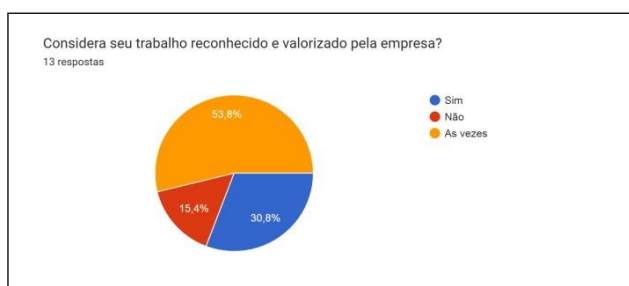


Gráfico 22: Valorização dos Líderes

Fonte: Autora, 2022.

Quando questionados sobre sentirem que a empresa em atuam faz com que os líderes se sintam valorizados e reconhecidos, 53,8% dizem às vezes se sentirem reconhecidos ou valorizados, 30,8% dos respondentes se sentem reconhecidos e valorizados enquanto 15,4% dizem não se sentirem reconhecidos e valorizados pela empresa. Afirmando a valorização como percebe-se ao questionar o reconhecimento dos líderes, nota-se que a maioria não sente que é valorizada pela empresa, uma lacuna que os gestores precisam trabalhar com esses colaboradores, uma vez que são chaves importantes para o processo.

Você percebe algo que precisa ser melhorado no seu ambiente de trabalho?

Gestão de pessoas.

Reconhecimento pelos os líderes, sempre temos que reconhecer os operadores, mas nem sempre somos reconhecidos

por nossos supervisores.
Sim, a Comunicação.
Precisa melhorar o Reconhecimento.
Não
Sempre tem algo a melhorar, principalmente as oportunidades na empresa.
A postura dos gestores (coordenadores, gerentes) de como é feito as cobranças.
Com certeza
Valorizar mais a liderança.
Há sempre pontos de melhoria
Sim
Participação em reuniões juntos manutenção e produção para ter resultados com excelência
Precisamos não só de um coração de dono mais sim de um olhar de um verdadeiro dono, sermos mais próximos das pessoas e por meio delas que tudo acontece. As Pessoas são nosso maior patrimônio!

Tabela: Melhorias no Ambiente de trabalho

Fonte: Autora, 2022.

Ao questionar se os líderes percebiam algo que precisa ser melhorado no seu ambiente de trabalho, obtém-se respostas como: melhorias na gestão de pessoas; reconhecimento pelos líderes, um dos respondentes relatou que como líderes eles sempre devem reconhecer os operadores, mas que nem sempre são por seus supervisores; melhorar a comunicação; a postura dos gestores, coordenadores, gerentes e supervisores e o modo como são feitas as cobranças. Foi possível perceber pelas respostas dos líderes que a maioria deseja melhorar o modo pelo qual são tratados no que diz respeito à valorização, reconhecimento de seu trabalho e o modo de como as comunicações são realizadas.

Muitos dos líderes não se sentem reconhecidos ou valorizados por seus superiores e as sugestões de melhorias passam pelo reconhecimento e a forma como as comunicações acontecem, sugerindo na maior parte que precisam ser trabalhadas ações mais eficazes na gestão de pessoas e melhorar a aplicabilidade do marketing interno na organização.

4. 1. 4 Os Colaboradores da Empresa

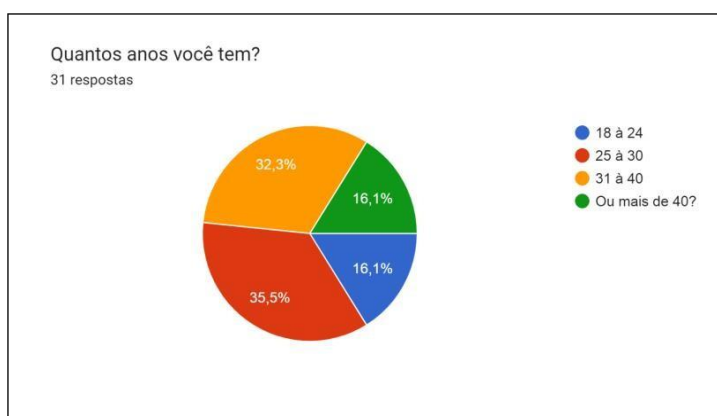


Gráfico 23: Idade dos Colaboradores

Fonte: Autora, 2022.

Dos colaboradores, 35,5% tem de 25 a 30 anos, 32,3% de 31 a 40, 16,1% de 18 a 24 anos e 16,1% mais de 40 anos. Os funcionários mantidos pela empresa são na sua maioria adultos ou jovens adultos, no entanto, ainda se nota pouca representatividade de colaboradores com mais de 40 anos e menos de 24 anos.



Gráfico 24: Tempo de serviços

Fonte: Autora, 2022.

Em relação aos colaboradores respondentes 61,3% estão na empresa a mais de 5 anos, 16,1% trabalham na empresa a um ano apenas, 16,1% estão de 3 a 5 anos na empresa e 6,5% estão em média de 1 a 2 anos prestando serviços na organização. O que nos aponta que a maior parte dos colaboradores atua a um bom tempo na organização, ou seja, são mantidos pela empresa.

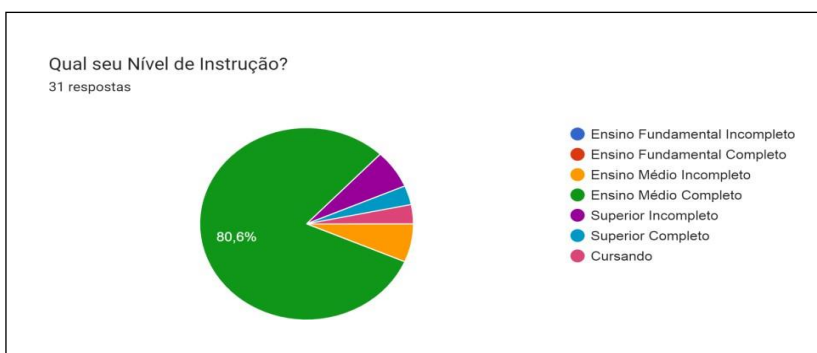


Gráfico 25: Nível de instrução dos Colaboradores

Fonte: Autora, 2022.

Quando questionados sobre os graus de instrução dos colaboradores, 80,6% tem o ensino médio completo, 6,5% o ensino médio incompleto, 6,5% curso superior incompleto, 3,2% dizem ter o curso superior completo e 3,2% dizem estar cursando algum curso superior ou técnico. Dos 31 respondentes 9 citaram os cursos que estariam realizando, 44,4% dos respondentes cursam administração, 11,1% o técnico em administração, 11,1% realizando um curso de Word e Excel, os outros 33,3% não citaram o curso.



Gráfico 26: Cargos dos Colaboradores

Fonte: Autora, 2022.

Quanto ao cargo que os colaboradores ocupam na empresa, 74,2% são operários, 12,9% são líderes, 12,9% exercem outras funções na empresa. Vale ressaltar que foram criados outros questionários para os gestores e líderes como vimos anteriormente. Dos respondentes deste questionário, quatro responderam que eram líderes, no entanto não responderam o questionário destinado a eles.



Gráfico 27: Valores da Empresa

Fonte: Autora, 2022.

Dos valores da empresa elencados, 61,3% dos colaboradores dizem se identificar com o respeito às pessoas, 19,4% se identificam com o valor da ética, 16,1% escolheram a responsabilidade social como o valor que mais se identificam e 3,2% com o comportamento empreendedor.

Também foi questionado aos colaboradores qual seria o entendimento que tinham do endomarketing, a maioria dos respondentes dizem não conhecer sobre o assunto, e os que responderam a essa pergunta dizem que se trata de uma estratégia que usam de ferramentas para direcionar enfoque ao cliente interno da empresa, com intuito de motivar, elevar o bem estar no ambiente trabalho, comunicar e fazer com que os mesmos se sintam parte importante dos processos e que desse modo propaguem a imagem da empresa ao cliente final.



Gráfico 28: Valorização do Colaborador

Fonte: Autora, 2022.

Ao questionar sobre os colaboradores se sentirem parte importante, reconhecida e valorizada nos processos realizados no ambiente de trabalho, 64,5% dizem que se sentem parte importante e reconhecida dos processos; 25,8% afirmam que às vezes não sentem que é parte reconhecida nos processos; e, 9,7% relatam que não se sentem parte importante e não se reconhecem nos processos que realizam.

Esta seção vai de encontro com os mesmos sentimentos dos líderes que em sua maioria não se sentem valorizados, embora, a maior parte dos colaboradores desta seção se

sinta valorizados, ainda sim, entre aqueles que estão parcialmente satisfeitos ou insatisfeitos, somam 35,5% dos funcionários que não se reconhecem em alguns momentos durante os processos que realizam.

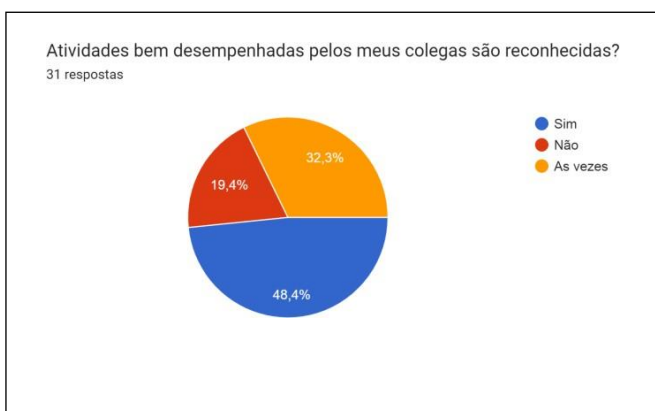


Gráfico 29: Reconhecimento do Colaborador
Fonte: Autora, 2022.

Ao se referir ao modo de como as atividades bem desempenhadas pelos colegas colaboradores eram reconhecidas, 48,4% afirmaram que sim, 32,3% dizem que às vezes e 19,4% não acham que seus colegas são reconhecidos pelos seus bons desempenhos nas atividades que realizam. Indo contra as afirmações dos gestores, onde relatam que suas ações de endomarketing são bem direcionadas, nem só os colaboradores em sua maioria se sentem reconhecidos, os seus líderes também, o que mais uma vez pode ser visto como um problema que a empresa precisa contornar.

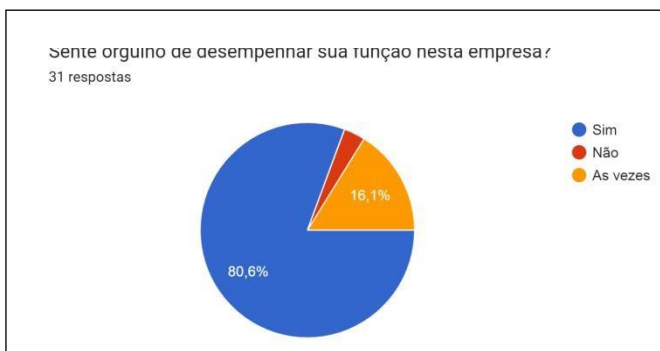


Gráfico 30: Orgulho da Função desempenhada
Fonte: Autora, 2022.

Ao ser perguntado se os colaboradores sentiam orgulho de desempenhar suas funções na empresa, 80,6% afirmam que sentem orgulho, 16,1% dizem que às vezes sentem orgulho, e 3,2% dizem que não sentem orgulho de desempenhar suas funções na empresa.



Gráfico 31: Motivação dos Colaboradores

Fonte: Autora, 2022.

Quanto à motivação, 67,7% relatam que se sentem motivados para trabalhar na empresa, 19,4% dizem que às vezes se sentem motivados e 12,9% afirmam que não se sentem motivados em trabalhar na empresa.



Gráfico 32: Comunicação dos Colaboradores

Fonte: Autora, 2022.

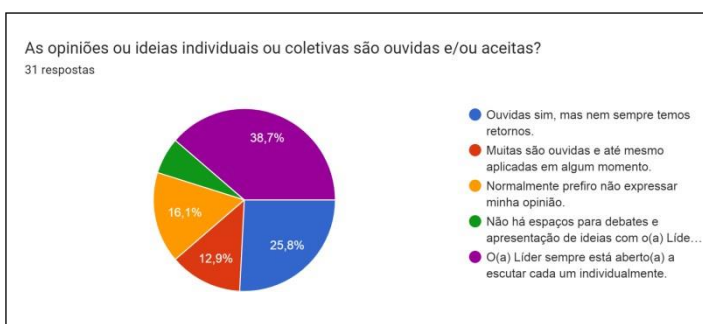


Gráfico 33: Expressar opiniões

Fonte: Autora, 2022.

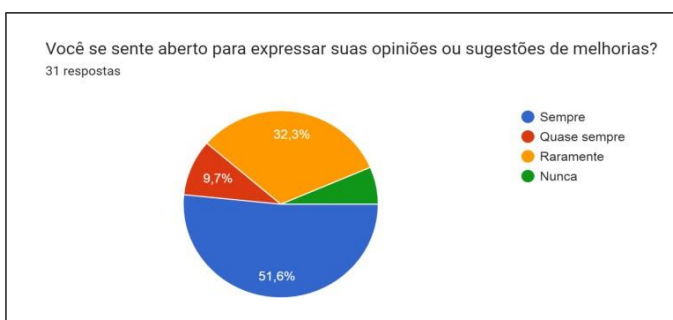


Gráfico 34: Abertura para expressar opiniões

Fonte: Autora, 2022.

Ainda reforçando sobre o quesito comunicação, foi questionado se os colaboradores sentiam que as suas opiniões e ideias individuais e coletivas eram ouvidas ou aceitas, 38,7% dizem que os líderes estão sempre abertos para escutar cada um individualmente; 25,8% afirmam que suas ideias e opiniões são ouvidas, mas que nem sempre eles recebem retornos; 16,1% dizem que normalmente preferem não expressar as suas opiniões; 12,9% apontam que muitas das ideias são ouvidas e que até mesmo conseguem ver as aplicações de suas em acontecerem em algum momento; e 6,5% dizem não haver espaços para debates e apresentação de ideias com os líderes do setor.

Diante dessas informações, surgiu o questionamento se os colaboradores se sentiam abertos para poder expressar suas opiniões ou sugestões de melhorias, 51,6% afirmaram que sempre se sentem abertos para se expressarem; 32,3% que raramente se sentem abertos para sugerir ou se expressarem; 9,7% apontam que quase sempre sentem abertura para se expressarem e os 6,5% dizem que nunca se sentem abertos para expressarem suas opiniões ou sugestões de melhorias.

Diante dessas informações, surgiu o questionamento se os colaboradores se sentiam abertos para poder expressar suas opiniões ou sugestões de melhorias, 51,6% afirmaram que sempre se sentem abertos para se expressarem; 32,3% que raramente se sentem abertos para sugerir ou se expressarem; 9,7% apontam que quase sempre sentem abertura para se expressarem e os 6,5% dizem que nunca se sentem abertos para expressarem suas opiniões ou sugestões de melhorias.

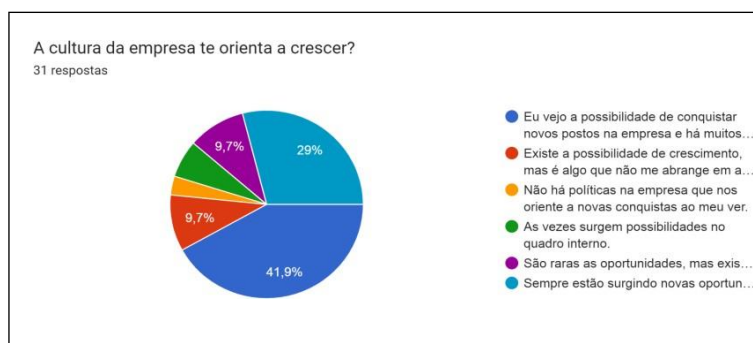


Gráfico 35: Orientação aos Colaboradores

Fonte: Autora, 2022.

Quando questionados se a empresa orientava os colaboradores a crescerem, 41,9% ressaltam que conseguem ver a possibilidade de conquistar novos postos na empresa e que conseguem enxergar muitos incentivos internos para isso; 29% dizem que sempre surgem novas oportunidades na empresa; 9,7% apontam que enxergam a possibilidade de crescimento, mas dizem que é algo que não os abrange em algum sentido; 9,7% dizem que são raras as oportunidades, mas elas existem; 6,7% enxergam que às vezes surgem possibilidades no quadro interno e que 3,2% afirmam que não existem políticas na empresa que os oriente na busca por novas conquistas dentro da Organização.

Ao questionar aos colaboradores se eles percebiam algo que precisaria ser melhorado no seu ambiente de trabalho, foi percebida a necessidade de melhorias como o layout do ambiente, onde foi sugerido que as coisas obsoletas fossem removidas, deixando o espaço mais livre para ser utilizado da melhor forma possível. A maioria dos colaboradores resalta que são necessárias melhorias nas máquinas e suas manutenções; melhorias nas cadeiras, no ambiente de trabalho, fornecimento de mais ventiladores e conserto dos que estão obsoletos ou quebrados; foi ressaltada também a importância da valorização e qualificação da mão de

obra, do reconhecimento das pessoas; o remanejamento dos colaboradores com problemas de saúde que estão submetidos a locais onde sua saúde é mais afetada e melhorias na comunicação.

Foi possível notar que conforme o nível hierárquico na empresa cresce maior se torna um grau de instrução dos colaboradores e que aqueles que almejam cargos mais elevados estão sempre em busca de qualificações, dos funcionários que responderam a estes questionários, observa-se que os líderes, por exemplo, estão na maioria dos casos inseridos em cursos de gestão ou administração.

Observa-se que apesar dos gestores afirmarem que existem ações voltadas para orientar os líderes e colaboradores, para que também motivem e sejam motivados, ainda sim percebe-se a necessidade tanto dos colaboradores quanto dos líderes que responderam a estes questionários, que ainda existem melhorias a serem realizadas na organização, principalmente relacionado à comunicação e layout do ambiente de trabalho. No quesito de reconhecimento e valorização é necessário que a empresa atue com mais afinco em ouvir as necessidades de seus clientes internos, pois ao perceber por meio desses questionários que surgiram muitas dores desses clientes, que os gestores podem se transformar de modo estratégico em melhorias na qualidade de vida desses membros, o que pode retornar em resultados de modo expressivo para a organização.

5. CONCLUSÃO

Com base nos estudos realizados neste trabalho acerca do Endomarketing aplicado no ambiente organizacional, se pode concluir que, ao investir no seu cliente interno, a empresa pode obter resultados consideráveis. Nos dias atuais é notório que o colaborador tem uma real importância para os resultados de uma empresa, muitas vezes se sobrepondo aos clientes externos, uma vez que a sua satisfação se transforma em um atrativo e/ou diferencial para o sucesso do negócio. Um bom marketing interno trabalhado no reflete diretamente no cliente externo, fortalecendo sua imagem no mercado.

Embora os gestores digam conhecer o endomarketing, enxergam grandes lacunas que precisam ser reparadas, pois os gestores limitam o marketing interno exclusivamente para meios de comunicação, o que até o presente momento se percebe é que não se trata apenas de comunicar, mas de traçar metas e objetivos, orientar, motivar e manter pessoas. Pode-se perceber que a aplicação do endomarketing na indústria pesquisada, se perde ao decorrer da cadeia (gestores-líderes-operários), ficando apenas no campo das ideias do nível mais estratégico da empresa, não sendo tão bem repassado para seus líderes. Desse modo, seria necessário investir em treinamentos com objetivo de propagar o conhecimento sobre o assunto, uma vez que estes são aqueles que estão diretamente ligados com as equipes de colaboradores, que geram os resultados mais expressivos da organização.

Não é necessário apenas reconhecer ou conhecer o conceito e aplicações, mas saber usar de modo estratégico e bem direcionado de tal modo que gerem os resultados almejados pela empresa. É preciso compreensão, ao decorrer desse estudo foi apontado que mesmo com o direcionamento dos gestores acerca do assunto, ainda existem melhorias a serem trabalhadas, principalmente no quesito comunicação, uma vez que são percebidas lacunas apontadas pelos líderes e até mesmo os colaboradores percebem estas falhas.

Embora a empresa tenha um olhar voltado para aqueles colaboradores que desejam construir uma carreira sólida, fazer com que o colaborador enxergue que pode crescer dentro da empresa aumenta sua competitividade no mercado, abrir oportunidades no quadro interno é uma das estratégias usadas por esta empresa, porém muitos dos que responderam a estes questionários afirmam que por algum motivo muitos não sentem que estas oportunidades os

alcançam em alguns sentidos. O que reforça a ideia de que o marketing interno precisa passar por melhorias na empresa em questão.

Antes do avanço da globalização as empresas se diferenciavam entre si pelos seus maquinários e equipamentos, pelos investimentos realizados em suas instalações e estruturas físicas. Na atualidade o que as diferenciam é o conhecimento que elas detêm dos seus colaboradores, seu capital intelectual e também a humanização com que trata aqueles que por ela estão empregados nas suas funções organizacionais.

A principal sugestão de melhoria citada entre os líderes e os colaboradores está pautada na comunicação, desse modo à empresa deve tratar com maior afinco esta dor do seu cliente interno, pois é a partir da escuta e do diálogo que surgem novas ideias e reforça o sentimento de pertença e participação do colaborador no processo fazendo com que o mesmo se sinta mais satisfeito no seu ambiente de trabalho e que suas ideias também estão sendo ouvidas. Além de a empresa poder realizar constantes melhorias no ambiente onde os seus primeiros clientes estão inseridos, para reforçar a ideia de qualidade de vida do funcionário na organização.

Em outras palavras, a empresa pode fazer do seu funcionário mais que um colaborador, mas seu próprio cliente ou amigo e conseguir deter destes o auxílio de sempre estar buscando por melhorias, e quanto melhor for a empresa onde trabalham melhor e mais projetada ela se torna no mercado. Por este motivo o endomarketing é uma importante ferramenta de gestão que volta seu olhar para o lado humano e para as habilidades e qualidades específicas, ressaltando que os colaboradores são estas pessoas, que juntos à empresa podem alcançar um objetivo maior.

De modo sucinto, o presente trabalho, abordou os conceitos e as aplicações das estratégias de marketing interno ou endomarketing, analisando a sua importância e os impactos que o mesmo pode gerar numa organização, a empresa que aceitou participar desse estudo precisa melhorar sua atuação do marketing interno, visto que os gestores que detêm uma titulação maior, estes têm acesso às informações, no entanto praticam parcialmente na empresa, uma vez que grande parte dos líderes não tem acesso a estas e informações ou nenhum contato com o endomarketing. Isso mostra que ainda existe espaço para que um programa específico de endomarketing seja criado na empresa para realçar os valores organizacionais.

Como sugestão de estudos futuros, faz se interessante a aplicação de estudos e pesquisas que busquem analisar a aplicação do endomarketing nos níveis estratégico, tático e operacional nas indústrias. Importa também compreender como o chão de fábrica – nível operacional – recebe as orientações sobre o tema, e se a sua aplicação impacta na produtividade. E por fim, como os níveis superiores podem adotar medidas para evitar as falhas na transmissão das ferramentas do endomarketing para os demais níveis hierárquicos, seja com uso de manuais, intranet, vídeos educativos, palestras, oficinas e cursos de qualificação.

REFERÊNCIAS

- ALPARGATAS. **Histórico.** Disponível em: <https://ri.alpargatas.com.br/show.aspx?idMateria=pJ+yCLfnGM2xnIOH84A/0A==>. Acesso em: 3 nov. 2022.
- ALPARGATAS. **Estratégia de Sustentabilidade da Alpa.** Disponível em: <https://sustentabilidade.alpargatas.com/#>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- ALPARGATAS. **Geração de Valor.** Disponível em: https://relatorio-sustentabilidade.alpargatas.com/#geracao_de_valor. Acesso em: 2 out. 2022.
- ALPARGATAS. **Resumo Relatório de Sustentabilidade 2021.** Disponível em: <https://relatorio-sustentabilidade.alpargatas.com/>. Acesso em: 18 jul. 2022.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Person Education, 2004.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- BENITE, Anderson Glauco. **Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho para Empresas Construtoras.** 2004. O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO. Betânia Lúcia Cruz Soares José – Universidade Anhanguera -Uniderp Polo Pindamonhangaba Ana Teresa Ratti Oliveira Rosa – Faculdade Anhanguera de Taubaté -unidade II e Pontifícia Universidade Católica - PUC/SP, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Renaly/Downloads/1856%20(3).pdf> Acesso em: 12 out. 2022.
- BLOG DO ROMILSON. **O que é o setor produtivo.** Disponível em: <https://www.rdnews.com.br/blog-do-romilson/artigos/o-que-e-o-setor-produtivo/72138>. Acesso em: 1 jul. 2022.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia de Empresa.** 1. ed. Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção. MRPII/ERP, Conceitos, uso e implantação, base para SAP, Oracle Applications e outros Softwares Integrados de Gestão.** 5ª edição – São Paulo: Atlas, 2008.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações - O Essencial.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2017.
- CHAVES JUNIOR, A.L. UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ. Estudo das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa Bravacon engenharia e construções Ltda. Balneário Camboriú, 2007. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/adilson%20laudelino%20chaves%20junior.pdf>> . Acesso em: 10 mar. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração da Produção.** 1. Ed. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração da Produção.** 11ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014.
- DIAS, Bruna Martins de Nóbrega Araújo. Aplicação de Técnicas de Endomarketing no Setor Hoteleiro: Um estudo no Tropical Hotel Tambaú. Disponível em: <<https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/16197/1/PDF%20-%20Bruna%20Martins%20N%C3%B3brega%20Ara%C3%BAjo%20Dias.pdf>> Acesso: 6 dez. 2022.

- DENZIN, Norman; LINCOLN, Yonna. *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. IN: _____ e col. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.
- FARIAS, Andrielle; MARTINS, Jhébica. **VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO**. 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/298/1/FariasMartins.pdf>> Acesso: 22 fev. 2023.
- FORBES. Quem Inova: Roberto Funari, CEO da Alpargatas: "Estamos criando uma powerhouse de marcas hiperconectadas". Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/05/quem-inova-roberto-funari-ceo-da-alpargatas-estamos-criando-uma-powerhouse-de-marcas-hiperconectadas/>> Acesso em: 1 jul. 2022.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.
- _____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KVALE Steinar (1996) Entrevistando. Londres...SAGE Capítulo 7: a situação da entrevista, pp. 124-135; Capítulo 8: a qualidade da entrevista, pp. 144-159.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no Trabalho - QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A. 2004.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: Como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro, ed. Elsevier, 2004.
- MEIRA, Paulo OLIVEIRA, Renato. **O endomarketing**. Aplicação de Endomarketing no Setor Hoteleiro: Um estudo no Tropical Hotel Tambaú. Bruna Martins Nóbrega Araújo Dias - Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, 2011.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROVERY, M.H. Metodologia da Pesquisa. 2000. Disponível em: <http://www.unilestemg.br/fapemig/downloads/exame_2004/1_Estrutura_Projeto_Pesquisa.doc> Acesso: 24 fev. 2023.
- STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: 11. ed. Campus, 1998.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Yin, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS – Questionários aplicados aos colaboradores de uma indústria de calçados da cidade de Campina Grande – PB.

Anexo I – Gestores da Empresa

TCC: OS IMPACTOS DO ENDOMARKETING NO TRABALHO EM EQUIPE

Esse formulário é destinado aos gestores de pessoas da empresa e suas informações serão tratadas com maior sigilo, não é preciso desse modo que se identifique. Desde já agradeço pela ajuda ao responder esse questionário.

***Obrigatório**

1. Qual a sua idade? *

2. Qual seu grau de Instrução? *

Marcar apenas uma oval.

- Possui Doutorado ou Pós
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Formação Técnica em Gestão
- Ensino Médio Completo

3. Você tem algum curso de capacitação ou formação na área de gestão? Se sim discorra *
um pouco sobre ela.

4. Há quanto tempo trabalha como gestora de pessoas na Empresa? *

5. Você ocupou outros cargos na empresa antes? Se sim quais? *

6. O que você entende sobre Endomarketing ou Marketing Interno? *

7. Qual é a importância do Endomarketing para Empresa? *

8. Qual é o direcionamento e orientação do Endomarketing passado para os líderes e equipes? *

9. Quais os canais ou ferramentas de marketing e comunicação interna são utilizados pela empresa? *

10. Você orienta os Supervisores e Líderes a manterem uma linha mais fluída de comunicação entre eles, e/ou entre líderes e demais colaboradores? *

Do processo de Orientar Pessoas

11. Considera seu trabalho importante para a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Talvez

Extremamente Importante

12. Você considera suas ações de endomarketing bem direcionadas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

Talvez

13. Sente que os colaboradores se orgulham de trabalhar nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

As vezes

14. Existem ações de marketing para motivar os colaboradores que trabalham nessa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

As vezes

Anexo II– Líderes da Empresa

TCC: OS IMPACTOS DO ENDOMARKETING NO TRABALHO EM EQUIPE

Esse formulário é destinado aos líderes da empresa e suas informações serão tratadas com maior sigilo, não é preciso desse modo que os mesmos se identifiquem. Desde já agradeço pela ajuda ao responder esse questionário.

***Obrigatório**

1. Quantos anos você tem? *

Marcar apenas uma oval.

- 18 à 24
- 25 à 30
- 31 à 40
- Ou mais de 40?

2. Há quanto tempo você trabalha na Empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 ano apenas
- De 1 à 2 anos
- De 3 à 5 anos
- Mais de 5 anos

3. Qual seu Nível de Instrução? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto Ensino
- Médio Completo Superior Incompleto
- Superior Completo
- Outro: _____

4. Se tem ou está em alguma formação Superior diga-nos qual o curso?

5. Dentre os valores da empresa, assinale aquele em que você mais se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Comportamento
- EmpreendedorÉtica
- Respeito às pessoas
- Responsabilidade Social
- Outro: _____

Relações Interpessoais e trabalho em Equipe - Do processo de liderar

6. O que você entende por Endomarketing ou Marketing Interno? Se não tiver *
Conhecimento sobre o assunto, responda com: *Não tenho conhecimento de causa.*

7. Como líder você buscou por alguma formação específica para lhe auxiliar nesse cargo? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, busquei por cursos de gestão de pessoas ou áreas afins.
- Fiz uma formação técnica na área administrativa
- Não achei necessário.
- Nunca busquei, mas senti desejo ou a necessidade de buscar em alguns momentos.

8. Você como líder é orientado a motivar e ouvir sempre a sua equipe? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- As vezes

9. Você busca ouvir os membros da sua equipe? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- As vezes

10. Atividades bem desempenhadas pelos meus colegas de equipe são reconhecidas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- As vezes

11. Como você recebe as informações de Endomarketing/ Marketing Interno? *

Marcar apenas uma oval.

- Por meio de reuniões com os gestores e supervisores da empresa.
- Por meio de canais internos de informações.
- Acontecem de forma periódica e pré-definida com os gestores para repasse as informações.
- É algo constante, mas em casos específicos precisam nos reunir com gestores e/ou supervisores.
- Não se aplica.

12. No processo de treinamento de liderança, há uma preparação voltada para as pessoas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, somos instruídos a lidar com pessoas e trabalhar maneiras de motivá-las no ambiente de trabalho.
- Não, somos instruídos a buscar apenas por resultados.
- A empresa acredita que os resultados são parte importante, mas que as pessoas precisam de maior atenção para alcançarem os resultados esperados.
- Precisa melhorar nesse quesito.

13. As opiniões ou ideias individuais ou coletivas são ouvidas e/ou aceitas? *

Marcar apenas uma oval.

- Ouvidas sim, mas nem sempre temos retornos.
- Muitas são ouvidas e até mesmo aplicadas em algum momento.
- Normalmente prefiro não expressar minha opinião ou da minha equipe.
- Não há espaços para debates e apresentação de ideias com os superiores do setor.
- Os supervisores sempre estão aberto(a) a escutar cada um individualmente e ajudar no direcionamento de conflitos quando necessário.

Sobre fazer parte da Empresa

14. A cultura da empresa te orienta a crescer? *

Marcar apenas uma oval.

- Eu vejo a possibilidade de conquistar novos postos na empresa e há muitos incentivos internos para isso.
- Existe a possibilidade de crescimento, mas é algo que não me abrange em algum sentido.
- Não há políticas na empresa que nos oriente a novas conquistas ao meu ver.
- As vezes surgem possibilidades no quadro interno.
- São raras as oportunidades, mas existem.
- Sempre estão surgindo novas oportunidades na empresa.

15. Se sente motivado em trabalhar nessa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

As vezes

16. Sente orgulho de desempenhar sua função nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

As vezes

17. Você se sente aberto para expressar suas opiniões ou sugestões de melhorias? *

Marcar apenas uma oval.

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

18. Considera seu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

As vezes

19. Atividades bem desempenhadas pelos seus colegas líderes são reconhecidas? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

As vezes

20. Você percebe algo que precisa ser melhorado no seu ambiente de trabalho? *

Anexo II– Colaboradores da Empresa

TCC: OS IMPACTOS DO ENDOMARKETING NO TRABALHO EM EQUIPE

Esse formulário é destinado aos colaboradores da empresa e suas informações serão tratadas com maior sigilo, não é preciso desse modo que se identifiquem. Desde já agradeço pela ajuda ao responder esse questionário.

***Obrigatório**

1. Quantos anos você tem? *

Marcar apenas uma oval.

18 à 24

25 à 30

31 à 40

Ou mais de 40?

2. Há quanto tempo você trabalha na Empresa? *

Marcar apenas uma oval.

1 ano apenas

De 1 à 2 anos

De 3 à 5 anos

Mais de 5 anos

3. Se tem ou está em alguma formação Superior diga-nos qual o curso? *

4. Qual o cargo que você ocupa atualmente na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Gestor(a)
- Supervisor(a)
- Operário(a)
- Líder
- Outro: _____

5. Dentre os valores da empresa, assinale aquele em que você mais se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Comportamento
- Empreendedor
- Ética
- Respeito às pessoas
- Responsabilidade Social
- Outro: _____

6. Qual a sua idade? *

7. Qual seu grau de Instrução? *

Marcar apenas uma oval.

- Possui Doutorado ou Pós
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Formação Técnica em Gestão
- Ensino Médio Completo

8. Você tem algum curso de capacitação ou formação na área de gestão? Se sim discorra um pouco sobre ela. *

9. Há quanto tempo trabalha como gestora de pessoas na Empresa? *

10. Você ocupou outros cargos na empresa antes? Se sim quais? *

11. O que você entende sobre Endomarketing ou Marketing Interno? *

12. Qual é a importância do Endomarketing para Alpargatas? *

13. Qual é o direcionamento e orientação do Endomarketing passado para os líderes e equipes? *

14. Quais os canais ou ferramentas de marketing e comunicação interna são utilizados pela empresa? *

15. Você orienta os Supervisores e Líderes a manterem uma linha mais fluída de comunicação entre eles, e/ou entre líderes e demais colaboradores? *

Do processo de Orientar Pessoas

16. Considera seu trabalho importante para a empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez
 Extremamente Importante

17. Você considera suas ações de endomarketing bem direcionadas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

18. Sente que os colaboradores se orgulham de trabalhar nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- As vezes

19. Existem ações de marketing para motivar os colaboradores que trabalham *
nessa empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Talvez

Relações Interpessoais e trabalho em Equipe

20. O que você entende por Endomarketing ou Marketing Interno? Se não tiver *
conhecimento sobre o assunto, responda com: *Não tenho conhecimento de causa.*

21. Como funcionário(a), você se sente parte importante, reconhecida e *
valorizada nos processos realizados no ambiente de trabalho?

Marcar apenas uma oval.

- Me sinto parte importante do processo e me sinto reconhecido(a).
- Não me sinto parte importante e não me reconheço nos processos que realizo.
- As vezes não me sinto parte reconhecida nos processos.

22. Atividades bem desempenhadas pelos meus colegas são reconhecidas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- As vezes

23. Sente orgulho de desempenhar sua função nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- As vezes

24. Se sente motivado em trabalhar nessa empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- As vezes

25. Você sente que a comunicação dos colaboradores e seus líderes é fluída, ou seja, é aberta, clara e que isso também se estende aos supervisores e reflete nas equipes? *

Marcar apenas uma oval.

- A comunicação com o(a) Líder é fluída e aberta, porém com supervisores ela não existe.

- A comunicação com o(a) Líder não acontece, apenas são passados os informes e ordens.
- O(a) Líder está sempre aberto a ouvir ideias e experiências da equipe, tal como as sugestões que surgem ao decorrer dos processos.
- Desconheço qualquer ação de comunicação clara entre os Líderes e supervisores.

26. As opiniões ou ideias individuais ou coletivas são ouvidas e/ou aceitas? *

Marcar apenas uma oval.

- Ouvidas sim, mas nem sempre temos retornos.
- Muitas são ouvidas e até mesmo aplicadas em algum momento.
- Normalmente prefiro não expressar minha opinião.
- Não há espaços para debates e apresentação de ideias com o(a) Líder do setor. O(a)
- Líder sempre está aberto(a) a escutar cada um individualmente.

27. A cultura da empresa te orienta a crescer? *

Marcar apenas uma oval.

- Eu vejo a possibilidade de conquistar novos postos na empresa e há muitos incentivos internos para isso.
- Existe a possibilidade de crescimento, mas é algo que não me abrange em algum sentido.
- Não há políticas na empresa que nos oriente a novas conquistas ao meu ver.
- As vezes surgem possibilidades no quadro interno.
- São raras as oportunidades, mas existem.
- Sempre estão surgindo novas oportunidades na empresa.

28. Você se sente aberto para expressar suas opiniões ou sugestões de melhorias? *

Marcar apenas uma oval.

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

29. Você percebe algo que precisa ser melhorado no seu ambiente de trabalho? *
Justifique.
