

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**THAYZA SILVA FARIA**

**A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
AVÍCOLA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PONTA GROSSA**

**2017**

**THAYZA SILVA FARIA**

**A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
AVÍCOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, do Departamento de Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Ms. Marcos William Kaspchak Machado

**PONTA GROSSA**

**2017**

	<p><b>Ministério da Educação</b> <b>UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO</b> <b>PARANÁ</b> <b>CÂMPUS PONTA GROSSA</b> Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção</p>	
---	---	---

## **TERMO DE APROVAÇÃO DE TCC**

**A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA AVÍCOLA**

por

*THAYZA SILVA FARIA*

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 04 de dezembro de 2017 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

**Prof. Ms. Marcos William K. Machado**  
Prof. Orientador

---

**Prof. Ms. Ana Caroline Dzulinski**  
Membro titular

---

**Prof.Dr. Juan Carlos Claros Garcia**  
Membro titular

“A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso”.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela sua fidelidade, por ter me sustentado até aqui e por nunca ter deixado me faltar nada.

Aos meus familiares que me incentivaram e principalmente à minha mãe, Anna, pelo amor, cuidado e pela sua incansável dedicação em me proporcionar condições de concluir meus estudos.

Ao meu namorado, Fábio, por todo carinho, amizade e apoio constante.

Ao meu orientador, Prof. Ms. Marcos, por sua valiosa contribuição em me transmitir seus conhecimentos, sua orientação, sua paciência e serenidade no decorrer do desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus amigos, em especial, Maria Carolina e Mayara que estiveram comigo desde o início da graduação, porque me ouviram, me ajudaram e me proporcionaram momentos que eu me recordarei com muitas saudades.

Ao Moisés que, além de ser um grande amigo, me ajudou no desenvolvimento deste trabalho.

À empresa que abriu suas portas para a realização desse estudo, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

FARIA, T. S. **A importância do endomarketing como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma empresa avícola.** 2017. 77f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

O trabalho tem como objetivo a identificação da influência das ações de Endomarketing sobre a percepção de valor de um colaborador sobre a empresa em que atua. Os fatores de motivação, interação, reconhecimento, comunicação, estímulo, treinamentos para qualificação, estão em evidência no consequente comprometimento dos colaboradores que tenderão a satisfazer as necessidades dos clientes. Dessa maneira, foram realizadas revisões bibliográficas para entender os conceitos e a teoria de temas pertinentes como comunicação, gestão estratégica, gestão de pessoas e Endomarketing para comparar com os resultados obtidos por um estudo de caso feito por meio de um questionário aplicado por uma amostra equivalente a 11 pesquisados para conhecer as suas informações e características. O investimento nos colaboradores por parte da empresa está incluso no planejamento de marketing, pois quando o colaborador se sente bem em sua função, ele tende a passar uma imagem positiva da empresa para os clientes externos. Assim, o trabalho buscou por resultados que permitiram um maior entendimento sobre o tema Endomarketing, bem como a aplicação de suas ações para colaboradores de uma empresa do ramo avícola onde pôde-se identificar que existem ações do Endomarketing segundo à percepção de seus colaboradores e pôde-se também realizar sugestões de melhorias quanto à satisfação dos clientes internos.

**Palavras-chave:** Endomarketing, Gestão de pessoas, Comunicação, Engenharia Organizacional.

## ABSTRACT

FARIA, T. S. **The importance of internal marketing as a strategic tool: a case study in a poultry company.** 2017. 77 p. Work of Conclusion Course (Graduation in Production Engineering) – Federal Technology University – Paraná. Ponta Grossa, 2017.

The purpose of this study is to identify the influence of the actions of Internal marketing on the perception of value of a collaborator about the company in which it operates. The factors of motivation, interaction, recognition, communication, stimulation, training for qualification are evidenced in the consequent commitment of employees who will tend to satisfy the needs of the clients. Thus, bibliographic reviews were carried out to understand the concepts and theory of pertinent topics such as communication, strategic management, people management and Internal marketing to compare with the results obtained by a case study done through a questionnaire applied by an equivalent sample to 11 researched to know their information and characteristics. Employee investment by the company is included in the marketing planning, because when the employee feels good in his job, he tends to pass a positive image of the company to the external clients. Thus, the work sought results that allowed a greater understanding on the topic Internal marketing, as well as the application of its actions to employees of a poultry business where it was possible to identify that there are actions of Internal marketing according to the perception of its employees and could It is also possible to make suggestions for improvements regarding internal customer satisfaction.

**Keywords:** Internal Marketing, People Management, Communication, Organizational Engineering.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Resultados esperados do processo de endomarketing .....	30
Gráfico 1 - Faixa etária dos pesquisados .....	44
Gráfico 2 - Tempo de trabalho na empresa.....	45
Gráfico 3 - Sexo dos pesquisados.....	46
Gráfico 4 - Escolaridade dos pesquisados .....	46
Gráfico 5 - Estado civil dos pesquisados.....	47
Gráfico 6 - Porcentagem dos pesquisados que possuem cargo de chefia.....	48
Gráfico 7 - Porcentagem de percepção de filosofia de gestão .....	51
Quadro 1 - Cruzamento das palavras-chave.....	4040

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de artigos selecionados por filtragem .....	40
Tabela 2 - Quantidade de artigos selecionados por plataforma .....	41
Tabela 3 - Nível de comunicação interna e externa .....	49
Tabela 4 - Nível de retenção e desenvolvimento de colaboradores.....	50
Tabela 5 - Nível de adequação ao trabalho .....	51
Tabela 6 - Nível de comprometimento afetivo .....	52
Tabela 7 - Nível de comprometimento instrumental .....	53
Tabela 8 - Nível de comprometimento normativo.....	54



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL .....	10
1.2.1 Objetivos Específicos .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	13
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	15
2.1.1 Utilização da Gestão Estratégica .....	16
2.2 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS PARA ENGENHARIA ORGANIZACIONAL .....	20
2.2.1 Estrutura Organizacional .....	21
2.3 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	23
2.3.1 Canais de Comunicação .....	24
2.3.2 Barreiras Para a Comunicação.....	25
2.3.3 Comunicação Interna às Organizações.....	26
2.4 ENDOMARKETING.....	28
2.4.1 Satisfação de Clientes Internos no Trabalho.....	30
2.4.2 A Importância do Desenvolvimento do Endomarketing .....	32
2.4.3 Processo Para Implementação do Endomarketing .....	33
2.4.4 Estudos de Aplicação do Endomarketing .....	34
2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	35
2.5.1 Comprometimento Afetivo .....	36
2.5.2 Comprometimento Instrumental .....	36
2.5.3 Comprometimento Normativo.....	37
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	38
3.1.1 Quanto À Sua Natureza .....	38
3.1.2 Quanto Aos Seus Objetivos .....	38

3.1.3 Quanto À Sua Abordagem .....	39
3.1.4 Quanto Aos Métodos.....	39
3.2 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	39
3.3 AMOSTRA PESQUISADA .....	41
3.4 INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS .....	42
3.5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	42
3.6 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE RESULTADOS.....	43
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS.....	44
4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES RELACIONADAS AO ENDOMARKETING .....	48
4.2.1 Percepção Dos Colaboradores Sobre a Comunicação Externa e Interna.....	49
4.2.2 Percepção Sobre a Retenção e Desenvolvimento Dos Colaboradores .....	49
4.2.3 Análise Sobre a Percepção do Critério de Adequação ao Trabalho .....	50
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES RELACIONADAS AO COMPROMETIMENTO.....	52
4.3.1 Análise Sobre Comprometimento Afetivo.....	52
4.3.2 Análise Sobre Comprometimento Instrumental.....	53
4.3.3 Análise Sobre Comprometimento Normativo .....	54
4.4 ANÁLISE SOBRE A PERGUNTA ABERTA .....	55
4.5 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O ENDOMARKETING DA EMPRESA ESTUDADA.....	56
4.5.1 Promoção De Campanhas .....	56
4.5.2 Ginástica Laboral .....	57
4.5.3 Investimento Em Comunicação.....	58
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE 1 - CARTA DE CIÊNCIA DE PESQUISA APLICADA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE BOHNENBERGER .....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ser humano passa um terço do tempo do seu dia em um ambiente de trabalho, tendo a oportunidade de conviver em grupo, que é um fator indispensável de sobrevivência, e também de aprender, ensinar, se satisfazer profissional e pessoalmente. O anseio por ser bem sucedido em suas atividades depende de como as pessoas se sentem dentro da sua função de trabalho.

Não é difícil observar que dentro das organizações ocorrem mudanças e evoluções constantemente, a qualidade é um fator exigido como prioridade e isso resulta em processos com maior complexidade porque são detalhes minuciosos que farão a diferença quando se pretende satisfazer o cliente, por isso as organizações precisam de pessoal com características flexíveis em conhecimentos especializados para se manter em ordem competitiva (MILCH; LAUMANN, 2016). Assim, são os colaboradores que trabalharão no cuidado desses detalhes, por isso é relevante a sua valorização, pois eles são o instrumento vital de empresas que desejam se destacar.

Desse modo, o diferencial competitivo das organizações vai depender do quanto ela investe e se preocupa com seu cliente interno e sua satisfação. As empresas procuram se manter à frente e essa cobrança excessiva prejudica o ambiente de trabalho deixando o colaborador desmotivado. Quando isso acontece, mesmo sem a intenção, o colaborador prejudica a empresa com atitudes de retrabalhos, atrasos, faltas, diminuindo, assim, a produtividade e qualidade da empresa. Então é possível inserir o endomarketing que auxilia na aproximação do colaborador com a realidade da empresa e que “estimula a motivação, mobilização e gestão dos membros organizacionais no sentido de disseminar valores orientados para a satisfação dos clientes internos e externos e facilitar a implementação de mudanças organizacionais” (RODRIGUES; QUEIRÓS; PIRES, 2016). A implementação dos fundamentos do endomarketing fará do colaborador um facilitador da disseminação da imagem da empresa para o público externo.

A comunicação interna tornará claro quais são os objetivos da empresa e as melhores maneiras para atingi-los e também vai promover a troca de ideias tanto com relação aos produtos enviados para o mercado como também em relação ao clima organizacional. A comunicação tem o papel de transportar políticas, estratégias, instruções e informações em toda a organização. Assim, permite-se o *feedback* na forma de ideias e sugestões e ajuda os colaboradores entenderem o que os gestores

desejam, o que a organização precisa e como os colaboradores se encaixam no panorama geral (GOCHHAYAT; GIRI; SUAR, 2016). Essa é uma etapa para se chegar ao endomarketing fazendo com que os colaboradores entendam que não são custos obrigatórios da empresa, mas que são recursos que influenciarão os resultados finais. As empresas que conseguem fazer do seu colaborador um aliado por meio da sua valorização, poderá conseguir soluções de problemas realizadas em equipe.

Efetivamente, a empresa busca entender, juntamente com a gestão de recursos humanos, quais são as necessidades dos seus colaboradores no ambiente de trabalho e o endomarketing atua para satisfazer essas necessidades. Para Dansomboon, Phimonsathienand e Fongsuwan (2016) as melhores práticas tem a função de promover a harmonia social dentro do ambiente de trabalho. Assim o colaborador se sente realizado e poderá produzir de forma criativa e pode participar mais na realização dos serviços ou da criação dos produtos da empresa.

O conjunto de ações do endomarketing engloba comunicação eficiente, treinamentos, recompensas, recreação, ações de reconhecimento do trabalho, etc. Todo esse conjunto tem o objetivo de tornar as pessoas motivadas, e são com essas pessoas que as empresas conseguem atingir suas metas e se manter em competitividade.

## 1.1 PROBLEMA

Os colaboradores são um patrimônio valioso para as empresas, pois é por meio do desempenho deles que as organizações conseguem se sobressair, assim, se considera a importância da satisfação dos clientes internos em suas funções. Então surge o problema, “A empresa estudada pratica as ações do Endomarketing segundo a percepção dos colaboradores?”

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar a influência das ações de Endomarketing na percepção de valor de um colaborador sobre a empresa em que atua.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar ações das atividades do Endomarketing que agregam valor para o colaborador e que influenciam no seu desempenho refletido nos resultados da empresa.
- b) Analisar os dados obtidos a partir do questionário aplicado à empresa estudada para entender sua relação com o endomarketing.
- c) Apresentar ações que auxiliam o Endomarketing na gestão estratégica de pessoas para que a empresa consiga melhores resultados com a influência da satisfação do colaborador.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Antes de uma organização conseguir seu espaço no mercado, é fundamental que ela consiga entender as suas características internas no que diz respeito aos grupos envolvidos no trabalho. Segundo Giraldo e Passino (2016), um grupo é um sistema dinâmico no qual o comportamento de um membro é guiado pela interação entre suas características individuais e o ambiente. Às vezes, algumas empresas se enganam em acreditar que o seu colaborador está totalmente engajado em sua função, mas nem sempre isso ocorre. É possível observar casos onde o colaborador não se dá bem com o seu superior ou não concorda com a cultura organizacional em que está inserido, desse modo as empresas têm mais trabalho para se chegar aos seus objetivos. As empresas buscam seu diferencial em seus produtos ou serviços fornecidos, mas tal diferencial não é possível sem a participação das pessoas que podem ter respostas importantes quanto à solução de problemas. A inovação, tanto quando se trata de satisfazer o consumidor, como também nas relações interpessoais organizacionais, é um fenômeno crucial para alcançar o crescimento e a vantagem competitiva. Numa era do conhecimento, é importante cultivar uma força de trabalho que inove o comportamento do trabalho a fim de adaptar-se a uma mudança de ambiente (LUKOTO; CHAN, 2016).

O trabalho justifica-se pela importância que as empresas percebem que os seus colaboradores tem e por isso elas buscam investir nas pessoas, dentro da gestão

estratégica, para que esse investimento seja refletido na melhoria contínua e, conseqüentemente, na atração por clientes.

Esta razão torna o endomarketing uma ferramenta utilizada por empresas que usam da engenharia organizacional para realizar a tarefa da modernização organizacional. A engenharia organizacional concebe e implementa sistemas que também envolvem informações e pessoas, visando a melhoria. Assim, o endomarketing está no subgrupo da gestão da informação da engenharia organizacional, uma vez que esta tem a capacidade de mudar um ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo.

O perfil do engenheiro de produção já não está voltado apenas para as questões técnicas, mas busca-se pela valorização de um bom relacionamento com as pessoas. Além de atuar dentro do planejamento da produção, do controle de qualidade, dos fatores econômicos, entre outros, o engenheiro de produção também é responsável por promover a motivação, bem-estar, segurança e um ambiente de trabalho que seja favorável ao desempenho das funções dos colaboradores. De maneira estratégica, essa valorização que o engenheiro de produção traz para os colaboradores, facilitará as questões técnicas que são inerentes à sua função.

A transferência de informações com qualidade é essencial dentro das organizações, porque não há muito efeito se houver colaboradores dispostos em contribuir com a empresa se estes não são bem informados com relação à missão, visão e valores da organização. Para trabalhar a ideia da comunicação dentro das organizações é necessário se aprofundar no conhecimento da maneira que as pessoas se comportam na vida cotidiana (PRATS, 2013).

Algumas organizações não tem facilidade em conhecer as características de desempenho profissional de seus colaboradores e isso pode resultar na incompatibilidade de objetivos. Dessa forma, o endomarketing pode atuar na identificação dos problemas ou os fatores que precisam ser trabalhados a partir de uma análise informal, assim, é possível iniciar um trabalho onde as necessidades identificadas serão supridas de maneira que o colaborador se sinta-se valorizado e coopere para o bem organizacional, desempenhando uma função com responsabilidade e dedicação para que isso se reflita nos resultados gerais da empresa.

#### 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

O trabalho é estruturado em cinco capítulos que são apresentados, estes são a introdução, o referencial teórico, a metodologia, análise e discussão de resultados e conclusão, respectivamente.

O primeiro capítulo diz respeito aos aspectos introdutórios da pesquisa onde se constituem de apresentação do tema estudado e sua justificativa. Também são apresentados os objetivos que deseja-se alcançar ao término do trabalho.

O segundo capítulo trata dos conceitos teóricos relacionados ao tema do trabalho como gestão estratégica, gestão de pessoas, comunicação, endomarketing e alguns outros pontos importantes dentro desses itens trazendo sua finalidade, objetivos e explicações, para maior entendimento de como os conceitos se relacionam com a prática

O terceiro capítulo visa a descrição da metodologia utilizada para a pesquisa e engloba a classificação, instrumentos para a coleta de dados utilizados para a elaboração do referencial teórico e os procedimentos para a pesquisa sobre o endomarketing dentro de uma população.

O quarto capítulo aborda os resultados obtidos por meio de análises feitas sobre o instrumento de pesquisa tratado no terceiro capítulo. São apresentados os níveis de satisfação dos pesquisados com relação ao endomarketing da empresa estudada bem como sugestões para a melhoria da satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, melhoria na produtividade.

O quinto e último capítulo apresenta a conclusão sobre o estudo mostrando se, em um aspecto geral, a empresa pratica as ações de endomarketing de acordo com a percepção de seus colaboradores.

#### 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa de campo para a aplicação do questionário delimita-se em uma empresa do ramo do agronegócio avícola onde seus colaboradores serão o alvo do estudo. A empresa fica localizada na região de Congonhinhas – PR. O nível hierárquico dos pesquisados diz respeito aos colaboradores que desempenham

atividades operacionais sendo uma amostra de tamanho 11 visto que não houve permissão para a pesquisa com os demais colaboradores. A empresa pesquisada trata-se de uma empresa de pequeno porte e conta com 80 trabalhadores no total, dos quais são divididos em administradores, técnicos, veterinários, engenheiros, serviços gerais, entre outros.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo em questão apresenta conceitos iniciais e explicações pertinentes sobre fatores necessários para o entendimento desse estudo.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Devido ao advento das inovações tecnológicas, importantes mudanças ocorreram também no mundo empresarial. As consequências disso são que alguns cargos são reduzidos, as diferenças salariais aumentam, novas profissões surgem e outras se extinguem, constituindo-se em novos desafios para o homem que necessita se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Segundo Weirich et al. (2004), os pressupostos da gestão contemporânea sugerem que as organizações estejam mais abertas às inovações, às demandas sociais e aos processos políticos. Assim, é necessário que haja a capacidade de enfrentar as exigências, incertezas, riscos, comprometimento com resultados, autonomia e criatividade. Essa nova perspectiva faz com que o foco da empresa seja nas pessoas, nos grupos de trabalho e nas relações humanas.

Naturalmente, esta relação no interior das organizações gera conflitos, devido ao fato de que cada indivíduo é diferente, têm diferentes valores, objetivos, percepções. Assim, se faz necessária a busca por novas ferramentas de estratégia para conseguir gerenciar esses conflitos, “com isso podem descobrir novas formas de enfrentar desafios e de resolver dilemas cotidianos, tornando-se mais tolerantes e valorizando as diferenças, pois enriquecem e ampliam suas percepções” (WEIRICH et al., 2004).

A estratégia não é um termo novo, ela já era usada mesmo antes das organizações se firmarem. “A estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar” (GHEMAWAT, 2000, p.16). Antigamente, a estratégia relacionava-se com as organizações militares. A partir daí, o pensamento estratégico se torna algo possível de se utilizar dentro dos negócios, se desenvolvendo com o ritmo das transformações, no mundo empresarial como também na sociedade. Mintzberg, H. Ahlstrand e Lampel (2000) conceituam a

estratégia com os chamados “5 Ps”. A estratégia pode ser um plano (*plan*), uma direção, algo pensado antes de se concretizar a ação. A estratégia pode ser um padrão (*pattern*), ou seja, um pensamento que é consistente ao longo do tempo. A estratégia é uma posição (*position*), que seria a localização de certos produtos em determinados mercados. A estratégia pode ser tratada como perspectiva (*perspective*), que é a visão do negócio para dentro da empresa. E por fim, a estratégia pode ser uma estratégia (*ploy*), uma manobra para driblar um oponente ou concorrente.

Entende-se, então, que quando se traça uma estratégia, se está relacionando tudo aquilo que é necessário para se obter sucesso na administração das organizações e fazer com que estas cheguem aos seus objetivos.

Para Marques (2016), gestão nada mais é do que direcionar uma empresa à conquistar suas metas com resultados rentáveis. A gestão tem como sua função a busca por soluções otimizadas por meio da tomada de decisão para solucionar problemas, baseada em informações e fatos racionais que sejam considerados de relevância para contribuir com o desenvolvimento da empresa.

### 2.1.1 Utilização da Gestão Estratégica

O fato de que o mercado evolui constantemente, se faz necessária a participação de todos os colaboradores no processo do gerenciamento estratégico, pois fica difícil concorrer se somente alguns gestores estiverem envolvidos neste processo, sabendo que a contribuição da equipe de trabalho é fundamental para um bom desenvolvimento estratégico.

As empresas que querem se manter nos negócios precisam acompanhar as mudanças que ocorrem. Segundo Estrada e Almeida (2007), as mudanças no mercado são responsáveis por tornar os consumidores mais exigentes e os fornecedores cada vez mais competitivos. Neste contexto, o planejamento é importante quando se trata de novas técnicas e métodos administrativos.

A gestão estratégica pode ser definida como:

Um modelo de gestão que incorpora os princípios de pensamento e ferramentas do planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação estratégicos e sua aplicação nos diversos subsistemas que compõem o sistema administrativo de uma organização (ANDRADE E SANTOS, 2013, p. 8).

Então, pode-se dizer que a gestão estratégica é a forma de gerir uma empresa com planejamento, perspectiva e padrões em todos os setores. Campos (2009) define a gestão estratégica como uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e gerenciar os passos da implementação.

Desse modo, a gestão estratégica pode ser pensada como alguns “pontos isolados” que ao se unirem, formam um grande conjunto de estratégias que servirá para nortear a empresa pelo caminho que a levará aos seus objetivos. “Sob este prisma, a gestão estratégica deve ser considerada como um processo contínuo, tão logo se programa uma estratégia, alterações ocorrem e modificam o ambiente e a organização” (LEAL et al., 2016).

Segundo Henriques (2017), a gestão estratégica organiza os atributos que as diversas áreas têm a oferecer à organização para orientar a integração dos esforços aplicados pelos colaboradores da organização. Isto faz com que o individualismo não esteja em evidência, mas que as necessidades globais sejam priorizadas.

As estratégias que os gestores propõem e desejam ver realizadas são chamadas de estratégias pretendidas, e as que se concretizaram são chamadas de estratégias realizadas.

As estratégias pretendidas se dão quando o gestor, junto com a organização, determinam os objetivos que querem alcançar. “Para se chegar a um objetivo de longo prazo, deve-se realizar primeiro uma série de objetivos de curto prazo” (HENRIQUES, 2017). Funciona como o caminho que a organização deve percorrer para chegar a certos fins. Já as estratégias realizadas referem-se ao passado, o que já foi concretizado. Nem sempre uma estratégia pretendida é realizada em sua totalidade, “frequentemente, a estratégia original é alterada muitas vezes durante sua implementação, devido a inesperados obstáculos ou oportunidades não previstas no momento da definição da estratégia” (HENRIQUES, 2017). Um dos maiores

obstáculos para a implementação de estratégias é a forma da estrutura organizacional que pode ser um fator facilitador ou que torna difícil.

Segundo Pereira (2009), existem no mínimo três etapas distintas para a gestão estratégica, o planejamento estratégico, a execução e o controle. O planejamento está relacionado com os objetivos, possibilita ao executivo tomar decisões sobre quais ações serão feitas. A execução é colocar em prática aquilo que foi planejado, tirar o projeto do papel e colocá-lo em ação. No controle, será feito o acompanhamento daquilo que se colocou em prática, tomando as devidas atitudes para que o resultado seja aquilo que foi planejado anteriormente.

Alguns elementos ou etapas são necessárias para se construir uma gestão estratégica.

Os elementos principais da gestão estratégica são: declaração de missão; visão de negócios; diagnóstico estratégico interno e externo; fatores críticos de sucesso; definição dos objetivos; análise dos públicos de interesse; formalização do plano e auditoria de desempenho e resultados. (CHIAVENATO, 1999).

Declaração de missão é o propósito da empresa, é o objetivo que vai orientá-la nas tomadas de decisões, “representa sua razão de ser, o seu papel na sociedade” (CHIAVENATO, 1999).

A visão de negócios deve assegurar o momento presente da organização para que esta conclua seus objetivos a longo prazo, deve mostrar como será a empresa no futuro. Está associada à missão e à intenção da estratégia da empresa.

O diagnóstico estratégico externo procura mapear os cenários e ambientes para identificar se existem ameaças e como lidar com elas. Também vale diagnosticar as questões sociais, políticas e econômicas sabendo que elas interferem na gestão estratégica. O diagnóstico estratégico externo “corresponde à análise de diferentes dimensões setoriais e competitivas” (CHIAVENATO, 1999).

Já o diagnóstico estratégico interno procura entender a situação em que a organização se encontra do ponto de vista estratégico, além de reconhecer as forças e fraquezas internas para que estas sejam trabalhadas corretamente em busca de melhorias a fim de usar as ameaças e oportunidades externas de maneira que se possa obter proveito delas.

Os fatores críticos de sucesso são aqueles pontos-chave que vão fazer com que a organização tenha um bom desenvolvimento na busca de seus objetivos quando bem executados, como por exemplo, uma boa localização da organização, o relacionamento com fornecedores, logística utilizada, etc. Mas eles também podem fazer com que a empresa caminhe em direção contrária à almejada caso esses fatores não sejam bem utilizados ou ignorados. “Esse recurso metodológico é uma etapa do processo inserida entre o diagnóstico e a formulação das estratégias (CHIAVENATO, 1999).

A definição dos objetivos dependerá de como a empresa se encontra externa e internamente, a partir daí, irá estudar aquilo que considerar melhor para a organização como um todo e quais são os caminhos para chegar nisso que se considera melhor considerando as prioridades e urgência.

A análise dos públicos de interesse é a identificação de quem é que gera influencia dentro da organização de maneira que esta busca atender as suas necessidades ou fazer com que a missão da empresa seja cumprida. O sucesso da estratégia elaborada vem na medida que seu foco é atingido.

Na formalização do plano é que será colocado em prática aquilo que foi estudado e definido. Nessa etapa, a participação do conjunto organizacional é fundamental, pois “requer um grande esforço de pessoal e emprego de modelos analíticos para a avaliação, a alocação e o controle de recursos” (CHIAVENATO, 1999). Além disso, também é preciso ter atenção quanto às tomadas de decisão e agir com racionalidade.

A auditoria de desempenho e resultados analisa a estratégia depois de aplicada para entender o que foi feito corretamente e o que não foi, para decidir se a estratégia permanecerá, se será consertada ou se será descartada. São os resultados que se obtiveram com as ações praticadas, conforme a estratégia, e a decisão de como será em diante.

É possível entender que a estratégia dentro de organizações é pensada bem antes de se colocar em prática, pois são diversos fatores que devem ser levados em consideração para decidir se vale a pena sua aplicação. Afinal, toda organização tem seus objetivos e para alcançá-los é necessário agir com cautela e de maneira racional, lembrando que existem outras pessoas que serão afetadas com os resultados das atitudes.

## 2.2 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS PARA ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas estão intimamente relacionadas. “A relação entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas é uma relação interativa e multidirecional, e não apenas uma via de comunicação dos planejadores para as funções de recursos humanos” (LENGNICK-HALL, 1988; WRIGHT; SNELL, 1991 apud FORONI, 2014). Neste sentido, a gestão estratégica de pessoas é uma integração das questões da organização utilizada no gerenciamento do capital humano, capital este que influencia e também é influenciado. Segundo Foroni (2014), a estratégia de gestão de pessoas tem sua identificação intermediada pelo modelo de gestão de pessoas adotado pela organização. Dessa maneira, o modo como os gestores definirão o modo de atuação da empresa, assim como o contexto e ambiente que esta está inserida, irá influenciar no comportamento dos colaboradores. “Assim, o modelo de gestão de pessoas pode ser traduzido na busca de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização” (FORONI, 2014).

Duas estratégias básicas para a gestão de pessoas são propostas:

Controle e comprometimento com os objetivos organizacionais. Elas consistem em filosofias de Administração que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas. Sob a perspectiva da estratégia de controle, os funcionários são considerados fator de produção, números e custos que precisam ser comandados e controlados para desempenharem bem suas funções. Sob a perspectiva da estratégia de comprometimento, os funcionários são considerados parceiros no trabalho (ALBUQUERQUE, 1999; 2002).

Se as organizações investirem nesses colaboradores, automaticamente estará investindo na empresa, pois eles se comprometerão em buscar um bom desempenho para que os resultados organizacionais estejam em uma melhoria contínua. A gestão de pessoas está intimamente ligada à cultura organizacional. A distinção entre orientação de pessoas (preocupação com a satisfação e bem-estar geral) e orientação das tarefas (métodos de realização de objetivos específicos) está bem estabelecida na cultura organizacional (SILLA; NAVAJAS; KOVES, 2017).

Para que haja uma organização, efetivamente, é necessário entender sua relação com o meio externo. “As organizações são entendidas como entidades sociais

direcionadas a objetivos concebidos como sistemas dinâmicos, deliberadamente estruturados e coordenados que conectam-se efetivamente com o ambiente externo” (ADDO-TENKORANG; HELO, 2017). As organizações tem um papel fundamental na sociedade que é o de servi-la, por meio de soluções que resolvem as necessidades cotidianas. Gibson et al (1981), apud Prêve (2012), dizem que as organizações se comportam de uma maneira voltada para metas e que além de instrumentos, também criam ambientes que afetam a sociedade em seu comportamento.

Devido ao fato de que as organizações afetam o meio externo, não se pode considerá-las como mecanismos fechados, mas estão em um contexto integrado onde tudo o que é feito, gera significado. A organização tem seu significado iniciado a partir do ambiente interno, pela maneira que os colaboradores são tratados, eles devem agir como parte do sistema, e não como se fossem apenas um atributo do processo produtivo.

### 2.2.1 Estrutura Organizacional

Pode-se entender a organização como um meio em que pessoas são fundamentais para trabalhar com o intuito de servir outras pessoas. “O conceito de organização pressupõe a interação entre os indivíduos, por meio das relações sociais que se desenvolvem com base nos princípios e nos objetivos definidos na própria estrutura organizacional” (FEUERSCHÜTTER, 1997). Assim, pode-se perceber que o homem necessita da organização ao mesmo tempo em que está participando da formação dela.

As organizações podem ter estrutura virtual ou orientada a processo (CRUZ, 2002).

a) Estrutura virtual: não se faz necessário um espaço físico ou empregados. É possível negociar da mesma maneira que uma organização física tradicional e ainda possui a vantagem de reduzir os custos fixos, como aluguel, salário de funcionários, e apenas ter custos variáveis. Esse tipo de estrutura organizacional é possível por meio das novas tecnologias de inovação e elas podem estar na internet ou em uma rede de computadores.

b) Estrutura orientada a processo: onde todas as pessoas atuantes nela têm o conhecimento das funções, sendo funcional ou departamentalizada. Tem

característica de uma estrutura pesada, rígida, enquanto que as ações que a envolvem possuem dinamismo, flexibilidade, adaptação e mudanças. Essa estrutura engloba o tipo de funcionalidade física, onde se faz necessária uma cadeia de suprimentos que serão passados por uma transformação física. Também pode considerar uma organização virtual com investimentos em inovação, mas que não possui significativas mudanças na sua parte física. Além de que, também pode ser uma organização física unida com a virtual, uma vez que os fatores físicos podem ser orientados de acordo com a tecnologia.

Os dois tipos de estrutura citados englobam todos os outros considerados, mas que possuem algumas características estruturais como a terceirização que segundo Prêve (2012) é o ato de transferir para outras organizações aquelas atividades que não são da competência básica da empresa. No processo de terceirização, os custos são reduzidos, pois outras organizações ou pessoas farão o trabalho que a empresa necessita, porém também é necessário que haja confiança na organização terceirizada, uma vez que esta precisará saber de dados que podem ser sigilosos e que se mal trabalhados, acarretarão em problemas que poderiam ser evitados.

Outra característica é a molecularidade que segundo Ross e Kay (2000) “tratam de um aspecto molecular, o qual considera o mercado – clientes, como um núcleo e em torno dele uma flexível estrutura atendendo as demandas desse mercado”.

Ainda são destacadas, conforme Prêve (2012), algumas características em que as organizações são ordenadas: estrutura funcional vertical - onde as atividades sofrem agrupamento de acordo com suas funções em comum; estrutura divisional funcional: possibilita organizar as divisões de acordo com cada bem ou serviço, como unidades organizacionais estratégicas; estrutura geográfica: organiza fatores visando oferecer respostas diferentes conforme as regiões; estrutura horizontal: existe uma direção de coordenação, comunicação e de esforços, valorizando diretamente os clientes; estrutura híbrida matricial: tem a característica de combinar várias abordagens para atender determinadas estratégias.

De acordo com Prêve (2012) a adoção de um tipo de estrutura com sua característica predominante, traz influência na forma em conduzir valores para acompanhar o crescente nível de variáveis ambientais. Uma vez que os níveis de



complexidade competitiva aumentam, as variáveis ambientais também aumentam, tornando um desafio se manter à frente da concorrência.

### 2.3 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Como alguns conceitos de organização já foram tratados, pode-se notar que independente da estrutura, os recursos humanos são necessários para que haja o cumprimento do trabalho, servir como agentes influenciadores e que há uma estreita relação com os seus objetivos, como por exemplo, formar um grupo de pessoas para servir a outras pessoas e atender as suas necessidades. Sabe-se também, que para uma organização conseguir chegar aos seus objetivos, é necessária uma comunicação interna de qualidade e que em qualquer tipo de estrutura organizacional, a comunicação é o elemento básico para se desenvolver o trabalho.

Desse modo, a comunicação é um elemento fundamental no processo de gestão das organizações, ela é inseparável do meio dos negócios. É por meio dela que as informações que são vitais ou não, são transferidas. Assim, a comunicação na organização deve ser eficiente e eficaz, com foco nos resultados finais que devem ser positivos.

Se faz importante a abordagem sobre comunicação porque ela está inserida no conjunto de elementos relacionados com a engenharia organizacional com relação à gestão das organizações, sendo que a comunicação é a principal fonte da gestão da informação.

A comunicação é intuitiva, ela está na sociedade como um elemento básico de sobrevivência. “A comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra, ou seja, é um modo de alcançar aos outros, ideias, pensamentos e valores” (BRUM, 2005, p. 61). Então, a empresa estará entregando esses elementos para os colaboradores quando ela insere a comunicação interna.

A comunicação se trata da troca de informações e a informação é o conteúdo que a comunicação possui. Nesse sentido, pode-se entender que a comunicação é o canal por onde as informações são transferidas de um meio para o outro.

Também pode-se definir a comunicação como “um fenômeno dinâmico que ocorre de forma intencional entre os indivíduos, com o objetivo de obter uma reação,

estabelecendo assim uma troca de sentimentos e ideias” (ROMANCINI, 2012). A sociedade tem a necessidade de se comunicar e é de se esperar que haja uma resposta quanto aquilo que foi informado.

Para que o processo de comunicação aconteça, são necessários seis componentes básicos citados por Prêve (2012): fonte, mensagem, codificador, canal, decodificador e receptor. A fonte diz respeito de quem ou onde a comunicação se origina. A mensagem trata daquilo que será comunicado, qual o conteúdo que será transmitido. O codificador vai transformar a informação em um formato que seja possível de ser entendido. O canal é o meio por onde a informação passa até chegar ao receptor. Decodificador tem a função inversa do codificador. E o receptor é onde a informação vai chegar por fim.

De fato, a comunicação é uma atividade cotidiana nas organizações e estão inseridas nos canais para que sejam traduzidas e codificadas a fim de estabelecer um relacionamento interpessoal administrativo.

### 2.3.1 Canais de Comunicação

As maneiras como a comunicação pode fluir são vertical ou lateralmente. A comunicação vertical ainda pode ser descendente ou ascendente. Da maneira descendente é quando a informação é transferida de um nível hierárquico superior para um inferior. É a forma como os líderes transmitem as informações para os colaboradores que são relacionadas como políticas e práticas da empresa, instruções de trabalho, respostas sobre o desempenho, entre outros. Contrária à comunicação vertical descendente, a ascendente vai passar informações dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos (DUARTE, 2015). Estas informações podem ser sobre a solicitação de algo que é necessário para a conclusão do trabalho, relatar problemas, informar sobre o cumprimento dos objetivos ou também retornos relacionados à liderança. Já a comunicação lateral é aquela que acontece entre os colaboradores do mesmo nível hierárquico, podendo ser o compartilhamento de informações que são do interesse do grupo.

A comunicação pode adotar um caráter formal onde se trabalha na estruturação do que se vai transmitir, e pode ser informal que se caracteriza por ser mais interativa e inesperada. Um exemplo de comunicação formal pode ser algum

código legislativo, que foi pensado antes de ser feito e que vai transmitir informações sobre direitos ou deveres. E um exemplo de comunicação informal seria uma conversa entre amigos.

Segundo Robbins e Judge (2012), a comunicação pode ser verificada de três formas: oral, escrita e não-verbal. A comunicação oral é do tipo que se usa a fala, pode ser conversas em grupo ou discursos. Ela pode ser respondida logo em seguida e quando não há entendimento da informação, ela pode ser imediatamente esclarecida por quem emitiu. A comunicação escrita é quando se utiliza de símbolos e caracteres para se transmitir a informação, mas a resposta não é tão rápida quanto na comunicação oral. A comunicação escrita pode ser feita através de cartas, livros, periódicos, artigos, *e-mail*, mensagens ou qualquer outra coisa onde a escrita é utilizada. Já a comunicação não-verbal vai utilizar mais o sentido da visão, pois ela pode ser feita através de expressões corporais, como a expressão facial daquilo que se está sentindo.

Duarte (2015) ainda cita que a comunicação mais comum dentro de uma organização é a lateral e informal. Dentre as outras ela é a mais simples, pois pode acontecer em vários lugares e tem maior foco nos problemas e em suas soluções. A comunicação informal mais oficial pode ser controlada mais facilmente pelos líderes das organizações visto que “diz respeito a episódios de transmissão de informação seguindo protocolos organizacionais e que são necessários para o desempenho de algumas tarefas”.

A escolha dos canais de transmissão vai depender muito do emissor e do que ele pretende que seja entendido pelo receptor, assim como nas empresas, tal escolha também vai depender de como é a cultura e o clima organizacional para poder escolher o canal que seja mais proveitoso e que não dificulte o objetivo que é a transmissão de informações. Dentro das organizações, a transmissão das informações também visa a motivação dos colaboradores e não somente mantê-los bem informados.

### 2.3.2 Barreiras Para a Comunicação

Existem certos fatores que podem provocar a ineficiência ou a ineficácia da comunicação. “Quando se diz que a comunicação interna é ineficiente ou ineficaz,

significa que existem “ruídos” ou “barreiras”, que impedem a mensagem de chegar ao receptor” (DUARTE, 2015). Estes ruídos podem ser tudo aquilo que vai impedir a mensagem de chegar ao seu receptor da maneira como ela é.

Segundo Bilhim (2008), existem cinco grandes ruídos que impedem a correta transmissão da informação. O *status* que define se a informação tem importância dependendo da importância de quem está transmitindo. O número de conexões que a informação deve fazer até chegar ao receptor final, quanto maior o número de conexões, a informação tem mais chances de se distorcer. A batalha por patamares mais elevados na organização que é quando alguns gestores buscam por ter autoridade gerando falhas na comunicação devido ao envolvimento em conflitos. A ameaça da economia que faz com que as pessoas sintam medo de perderem seu emprego e isso muda a forma como elas se comunicam. E a sobrecarga de informações também gera ruído porque informações demais pode causar confusão na percepção daquilo que se deseja realmente informar.

### 2.3.3 Comunicação Interna às Organizações

Líderes que se comunicam frequentemente ajudam os colaboradores a entender o que a organização precisa e como os colaboradores se encaixam no panorama geral. Como um líder gera pensamentos e ideias, estes são comunicados às partes interessadas para atrair pensamentos e ideias similares aos deles (HADIKUSUMO; JITWASINKUL; MEMON, 2017). Embora a comunicação eficaz reforce a relação entre líderes e colaboradores, a comunicação ineficaz pode resultar em relacionamentos ruins e uma possível perda de desempenho.

Uma boa comunicação interna traz vantagens tanto para a organização como um todo quanto para o colaborador individualmente, pois o colaborador vai sentir que a empresa considera importante o papel que ele desempenha. “Mais do que informar, a comunicação envolve e obtém retorno, permitindo que o cliente interno se sinta essencial dentro do processo e não apenas um mero objeto de trabalho” (MARCHIORI, 2008, p. 221).

Dentro da organização, o processo comunicativo estabelece a organização, a integração e a motivação dos colaboradores na obtenção dos objetivos comuns, constituindo-se em um elemento chave na gestão das organizações, “pois uma má

comunicação organizacional ocasiona sérios impactos em sua cultura e põe em risco seu clima organizacional, afetando indicadores como o de produtividade e qualidade” (PRIETO et al., 2016).

De acordo com Rincón (2013), a comunicação organizacional se divide em dimensão interna e dimensão externa. A dimensão externa vai tratar a comunicação no contexto macro-organizacional que envolve o que há fora da organização, como os clientes externos. A dimensão interna é do âmbito micro-organizacional e é imprescindível para encontrar procedimentos corretos que garantam a satisfação dos colaboradores internos dentro de suas funções. Quando a organização tem uma comunicação interna efetiva, a identidade de pertencer e de compromisso será reforçada nos clientes internos e isso se refletirá na qualidade dos serviços prestados para clientes externos.

Existem diversas formas pelas quais é possível se transmitir informações dentro da empresa e os mais comuns são por meio de documentos, e-mail e “cara a cara”. O estilo de comunicação mais adotado em empresas pequenas é o informal que, na maioria das vezes, se utiliza de expressão verbal, sendo a comunicação escrita algo com pouca relevância (YATES, 1985).

Novos modelos de gestão estão surgindo junto com a evolução tecnológica, modelos estes que são mais flexíveis e mais aptos à mudanças, diferentes dos modelos antigos que eram estritamente verticais e resistentes à mudanças. Neste sentido, as organizações permitem que seus colaboradores interfiram nas decisões da empresa.

Para Trahan (2008), as organizações com elevados desempenhos são as que mais valorizam o contato direto entre a liderança e os colaboradores e, por sua vez, constroem um clima de alinhamento empresarial. Pois não é de valia que a organização apenas aproveite da criatividade de seus colaboradores para obter vantagens nos negócios, mas ela deve incentivar que os colaboradores tenham autonomia para incluir valor para a organização.

Algumas empresas ainda acreditam que comunicação interna e endomarketing significam a mesma coisa, mas isso não é verdade, pois qualquer tipo de comunicação, seja por um canal, seja por uma pessoa, é comunicação interna. Já o endomarketing envolve a comunicação, mas também envolve motivação, segurança no trabalho, reconhecimento de esforços, entre outros aspectos que faz com que o colaborador sinta-se valorizado e satisfeito com a empresa em que trabalha. Nas

empresas, pode-se encontrar um setor de comunicação interna que trabalha exclusivamente para fazer a ligação das informações entre os objetivos da empresa e seus colaboradores. “A área de comunicação interna deve evitar que a credibilidade da empresa fique abalada. É preciso aproveitar o contexto de cada situação e ter dinamismo e velocidade ao entrar em contato com os colaboradores” (COSTA, 2014, p. 82).

Diferente do endomarketing, a comunicação interna não utiliza as ferramentas do marketing para direcionar as mensagens necessárias. “A comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais” (BRUM, 2010, p.41). Com o avanço da tecnologia, foram surgindo ferramentas como e-mail, blogs, fax, entre outros, que auxiliam no processo de comunicação interna e também nas campanhas de endomarketing, assim, torna-se mais fácil se aproximar do público interno.

O fato é que as organizações devem pensar na comunicação orientada para o endomarketing e “a eficácia desse processo irá depender em muito da clareza dos objetivos da organização” (ROMANCINI, 2012). Por isso os colaboradores devem estar esclarecidos sobre os objetivos da empresa para que ele consiga entender as informações transferidas e assim, trabalhar de maneira satisfatória.

Sabe-se que não são todas as pessoas que dominam todos os meios de comunicação, então “os agentes que possuem função gerencial ou de coordenação devem tornar-se os melhores comunicadores interpessoais” (PRÉVE, 2012). Eles devem buscar meios para treinamento em comunicação para seus colaboradores e avaliar isso constantemente e também deve entender qual o melhor meio de comunicação que se identifica para que todos os agentes envolvidos tenham condição de participar.

## 2.4 ENDOMARKETING

Segundo Romancini (2012), “o termo endomarketing foi registrado no Brasil em 1996, pelo consultor de empresas Saul Bekin, como resultado da sua vivência profissional na média gerência de uma empresa multinacional da época”. Bekin percebia que a empresa tinha dificuldades com integração e problemas com as

funções dos departamentos, isso porque os colaboradores não tinham um conhecimento necessário sobre a empresa que os empregava. Desse modo, ele notou que era preciso uma sintonia entre os colaboradores e os objetivos da organização.

Para Kotler (2004), o endomarketing é um trabalho bem sucedido de contratar, treinar e motivar os colaboradores que vão trabalhar para os consumidores, com a ideia de que tais ações impactam no bom atendimento dos consumidores da empresa. Sendo assim, a empresa preocupa-se em oferecer o marketing interno desde a contratação do colaborador até ao desempenho de seu trabalho para que este se desenvolva de uma maneira que o cliente externo irá perceber o diferencial da empresa.

Bekin apud Romancini (2012) defende que o endomarketing objetiva a construção de lealdade nos relacionamentos organizacionais, o compartilhamento de objetivos, a criação de uma harmonia interpessoal e a comunicação interna. Poder fazer um bom gerenciamento dessas atitudes vai resultar na interação com os clientes além de que bons colaboradores irão permanecer na empresa.

Para Brum (2010, p.9), o Endomarketing pode ser entendido como uma rede de canais de comunicação com o objetivo de tornar a comunicação eficiente em um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais. Então, o endomarketing tem o objetivo de facilitar o englobamento da comunicação para que hajam efeitos internos positivos.

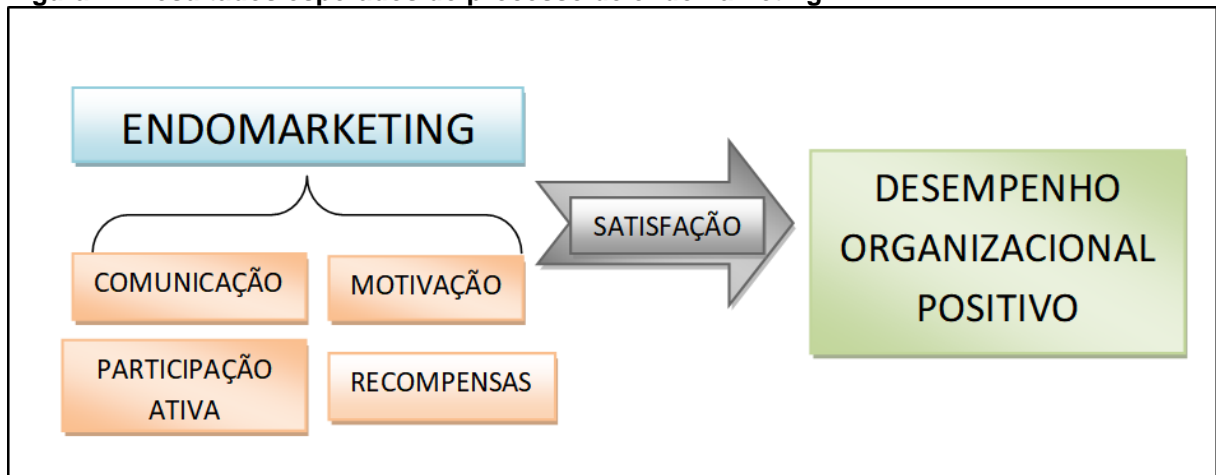
O endomarketing busca utilizar de ferramentas do marketing tradicional para implementar no meio interno das empresas. Logo, “a finalidade do endomarketing é tornar claro ao colaborador os objetivos organizacionais para que este os alinhe com os seus objetivos enquanto colaborador” (MACHADO, 2014, p.16). Desse modo, o endomarketing faz com que haja o alinhamento das atitudes dos colaboradores à estratégia empresarial.

O Endomarketing pode ser entendido como a realização do marketing voltado para dentro da empresa, é uma ferramenta de estratégia organizacional que promove a motivação dos colaboradores para que eles possam desempenhar sua função de maneira ágil e que traga ganhos positivos para a empresa. Isto se confirma com Bekin (2004, p.3) que conceitua o Endomarketing como a ação de “promover entre os colaboradores e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor”. Para isto, se faz necessário ao colaborador, o conhecimento da visão, missão e valores da empresa.

Diante desses conceitos, é possível entender que o endomarketing é tudo aquilo que a empresa faz para aproximar de si o seu colaborador, criando uma consciência organizacional em um clima positivo. Se os colaboradores sentirem que a empresa em que trabalham tem respeito por seus valores, essa empresa tem potencial para o crescimento por acreditar que ela necessita de seu capital humano.

A Figura 1 mostra um esquema de como os resultados esperados são alcançados por meio do endomarketing:

**Figura 1 - Resultados esperados do processo de endomarketing**



Fonte: Autoria Própria

Quando a empresa busca um bom desenvolvimento, ela deve estar ciente da necessidade de se investir em pessoas. “A qualidade do serviço exercido pelo colaborador depende da qualidade do desempenho da gestão de recursos humanos” (CHOI; JOUNG, 2017). A gestão de recursos humanos é fundamental para o desenvolvimento do endomarketing, pois ela tem influência quando o colaborador se sente bem em sua função, ou não.

#### 2.4.1 Satisfação de Clientes Internos no Trabalho

Segundo Sousa (2013), “a satisfação do cliente interno está relacionada ao suprimento de suas necessidades, desejos e expectativas.” Se o indivíduo é tratado da maneira que considera um bom tratamento em seu trabalho, muito provavelmente ele se sentirá satisfeito e terá um desempenho satisfatório. Sabe-se que o ambiente da organização influencia no comportamento dos colaboradores com relação ao



crescimento, reconhecimento ou sentimento de auto realização no exercício de sua função.

Para Robbins (1999, p.98), os fatores determinantes na satisfação nas organizações é o trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho. Da mesma maneira que os gestores têm expectativas com relação aos seus colaboradores, estes também esperam que a empresa possa superar as suas expectativas de simplesmente fazer com que eles desempenhem a sua função corretamente.

A satisfação no trabalho pode impactar em alguns fatores como a produtividade que tende a ser mais elevada nas organizações que promove satisfação aos seus colaboradores. Essa relação pode ser resumida na afirmação: “trabalhador feliz é um trabalhador produtivo” (SOUSA, 2013). Também gera impacto no absenteísmo, pois os colaboradores insatisfeitos provavelmente vão faltar mais ao trabalho do que os satisfeitos. Quanto à rotatividade, é mais provável que quando um colaborador se sente satisfeito em sua função, ele procure permanecer nela, diminuindo as chances da sua procura por outro emprego.

Em contrapartida, a insatisfação no trabalho também gera comportamentos e estes não são positivos para a empresa. Se um colaborador não está satisfeito com o que está sendo ofertado pela empresa, ele pode começar a negligenciar suas responsabilidades, roubar da empresa, fazer com que a empresa seja mal vista pelos clientes externos, deslealdade, além de que ele pode sair da empresa para procurar outro trabalho que o satisfaça.

A utilização de estratégias de marketing interno faz com que o compromisso organizacional dos colaboradores melhore e também pode melhorar a retenção de colaboradores que se destacam. “A assistência para desenvolver conhecimentos e competências profissionais pode produzir vantagens competitivas substanciais em uma organização além de aliviar a baixa moral resultante de tarefas altamente repetitivas” (CHEN et al., 2015).

Sabendo que a empresa em conjunto deve focar em buscar os mesmos objetivos, o líder tem papel fundamental quanto à motivação na obtenção de tais objetivos. “A motivação deve ser feita de forma planejada e contínua” (FREIRE et al., 2016). A motivação não necessariamente deve ser feita em atitudes planejadas, mas o reconhecimento e sensibilidade do trabalho do outro já gera um envolvimento e satisfação. A motivação deve ser globalizada para que não haja competição entre as

equipes, mas que as incentivem na busca pelos objetivos comuns. Um colaborador pode-se sentir motivado em ganhar uma recompensa em dinheiro, em ver um colega ganhar uma recompensa, mas principalmente em ser ouvido e em receber informações. Nesse sentido, a comunicação também faz parte do processo de motivação.

#### 2.4.2 A Importância do Desenvolvimento do Endomarketing

A finalidade do endomarketing é buscar a satisfação do colaborador em seu trabalho para que ele desempenhe a sua função com sucesso resultando em produtos ou serviços que serão do agrado do consumidor. Quando o consumidor se satisfaz com o produto ou serviço recebido de alguma empresa, é provável que ele volte a consumir nessa empresa e isso faz com que a empresa se desenvolva positivamente.

Minadeo (2008) fala sobre alguns objetivos que fazem parte do processo do endomarketing, como fazer a comunicação interna de fácil entendimento e mais acessível, fazer com que todo o grupo participe, exponha suas ideias, proporcionar uma maior liberdade entre os colaboradores e gerentes. Dessa maneira, a empresa vai demonstrar seu valor pelo colaborador e ele se sentirá motivado.

O autor também aponta algumas características do endomarketing, como fazer com que os colaboradores estejam mais atentos à qualidade dos produtos ou serviços por meio da comunicação interna. Os colaboradores também estarão mais dispostos a ouvir críticas, sugestões e elogios, pois a comunicação interna será eficiente. Fará também com que o comprometimento de todos seja melhorado. O endomarketing também faz gerar alguns incentivos importantes para os colaboradores como recompensas financeiras, elogios e reconhecimento de seu trabalho. “O fornecimento de programas eficazes de formação e desenvolvimento de sistemas específicos de recompensa na organização faz com que os empregados tenham maior probabilidade de estarem satisfeitos com seu trabalho” (CHOI; JOUNG, 2017). Deste modo, pode-se diagnosticar o quão orgulhosas as pessoas estão por trabalharem na empresa e qual a imagem que a empresa passa para elas.

É importante, dentro do endomarketing, que os gestores se comportem de maneira exemplar para que os colaboradores se espelhem neles, desse modo, quando os colaboradores que terão comunicação direta com os clientes, irão passar

a imagem real da empresa. Para Barbosa (2012), a questão do exemplo dos gestores pode ser mais importante do que a comunicação em algumas ocasiões, pois as tarefas serão conduzidas de acordo com aquilo que o colaborador aprende com o seu gestor. Por isso, também faz parte do endomarketing o treinamento de colaboradores e aperfeiçoamento constante, visando práticas e atitudes que atraiam o cliente para a empresa.

É certo que em ambientes de trabalho o colaborador pode se sentir desmotivado se acaso a função não obtenha o resultado esperado ou por ser pressionado em sua função. O endomarketing busca fazer com que o colaborador se sinta motivado e digno de confiança, pois quando os problemas afetam o colaborador o rendimento dele cai e isso vai prejudicar a empresa. É importante que a empresa disponibilize ferramentas que incentivem os colaboradores a darem sugestões e aplicar aquilo que considerar viável.

De acordo com Gronroos (2003), as organizações estão evidenciando a venda da sua própria imagem ao cliente interno para proporcionar a eles uma maior preocupação com relação ao mercado e às vendas. A empresa se destaca no meio da competição por investir no seu capital humano, pois os clientes voltarão a solicitar serviços da empresa a partir de seu último contato com ela, e esse último contato deve ser preferencialmente positivo.

#### 2.4.3 Processo Para Implementação do Endomarketing

Quando uma empresa quer implantar o endomarketing em sua cultura, ela deve observar algumas fases. Ponce (1995), Souza (1991) e Souza e Santos (1992) apud Barbosa (2012) apresentam algumas fases, que serão explicadas a seguir, para implementação do endomarketing junto com as suas estratégias características: deve observar o próprio ambiente interno, entender onde estão as falhas, mensurar a motivação, o trabalho em equipe, as expectativas, entre outros e, então demonstrar aos colaboradores que é estrategicamente importante trabalhar focalizando as necessidades dos clientes.

Depois que o ambiente for observado, deve-se diagnosticar como está a situação, quais são os focos dos colaboradores e verificar se eles entendem qual é o foco da empresa. Identifica-se as ameaças e oportunidades referentes à empresa.

A partir do momento que se conhece qual é a situação real do ambiente de trabalho, pode-se determinar objetivos que visem a correção de falhas e elaboração de metas para que as oportunidades sejam maximizadas e as ameaças sejam minimizadas.

Depois que se determinam os objetivos, procura-se as melhores maneiras estratégicas para alcançá-los, aí se utiliza o composto de marketing que vai auxiliar essas maneiras. Dentro do composto de marketing estão produto, preço, promoção, praça e pessoas.

Então, se faz o levantamento dos custos necessários para a implementação de acordo com a realidade da empresa que já foi analisada anteriormente. Os custos serão relacionados à grandes mudanças no comportamento organizacional, como treinamentos que não haviam, programas de recompensas, melhoria da comunicação, tudo de acordo com a viabilidade.

Por fim, se utiliza de ferramentas para avaliar quais foram os resultados obtidos com as mudanças organizacionais para assim, procurar formas que se possam corrigir os problemas que houveram durante o desenvolvimento da implementação. Nessa etapa, buscam-se as opiniões dos colaboradores e dos clientes atingidos.

#### 2.4.4 Estudos de Aplicação do Endomarketing

Um estudo realizado por Silva e Viana (2013) sobre as estratégias de endomarketing na Fiat e na Toyota mostraram na prática como é a influência da ferramenta sobre os seus colaboradores.

Na Fiat, o endomarketing atinge não somente o colaborador ativo da empresa, mas também atinge a sua família, como por exemplo, a empresa oferece festas de debutantes se alguma filha de colaborador desejar e também oferece festas de bodas de casamento. Os colaboradores também tem o direito de fazer o test-drive nos carros da montadora, assim eles mesmos percebem a qualidade que seus serviços estão gerando. Como a comunicação é um elemento fundamental na empresa, utiliza-se murais informativos, mas principalmente se faz uso da Intranet pelo fato de se dar mais liberdade ao processo da comunicação além da agilidade que a evolução tecnológica traz.

De acordo com Silva e Viana (2013), na Toyota, a forma como o endomarketing é aplicado é um pouco diferente da Fiat. Segundo o estudo, a Toyota motiva o colaborador de maneira que ele saiba trabalhar em grupo e seja um criador de ideias, ele também conhece os princípios e valores da empresa. Cada colaborador tem o direito de fazer sugestões sobre o que ele acha viável e existe uma equipe que tem como função a análise dessas sugestões para realmente aplicar o que for trazer melhoria. Até mesmo quando um colaborador é contratado, antes dele exercer ativamente a sua função, ele passa por um período de cinco meses apenas aprendendo sobre a cultura da empresa, sobre os processos de fabricação dos produtos e sobre quais são as necessidades dos clientes. A montadora acredita que esse período de aprendizagem vai fazer com que o colaborador é instigado a ter ideias que complementem o desempenho da empresa e se sinta útil.

É possível que algumas empresas cometam o erro de considerar que o endomarketing é a principal função que gera excelência, mas na verdade, uma empresa não se faz apenas do endomarketing se não houver qualidade desejável, redução de custos, um planejamento eficiente, entre outros, mas o endomarketing é realmente muito importante nas empresas que desejam se destacar. Assim como foi o caso da Fiat e da Toyota que conseguiram se desenvolver bem usando essa ferramenta, elas perceberam que quando se consegue satisfazer seus colaboradores, a resposta vem por meio de atração dos clientes. Afinal, é difícil que um cliente queira um produto ou um serviço que nem mesmo o colaborador de tal empresa se agrada ou não confia.

## 2.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com o avanço tecnológico, é importante que as empresas que desejam se manter à frente no mercado competitivo, se preocupem em modernizar-se e acompanhar as tendências que satisfazem os clientes, mas antes do investimento em inovação tecnológica, é preciso valorizar o fato de que se faz necessária a busca por colaboradores comprometidos para atuar junto a essa inovação.

No âmbito organizacional, Robbins (2005) ressalta que o comprometimento pode ser entendido como o grau em que o indivíduo se identifica com a empresa e

seus objetivos, desejando permanecer como parte dela. Assim, entende-se que o comprometimento implicará na responsabilidade que o colaborador tem por suas atividades e se há zelo na maneira em que ele as desempenha.

Sendo assim, o endomarketing contribui para que a empresa desenvolva ações que tornarão o colaborador mais comprometido com o que realmente deve ser feito, que é auxiliar no bom desenvolvimento da empresa. “Empresas em que as relações de comprometimento prevalecem, existe maior participação dos colaboradores, ajuda mútua, competição sadia, valorização, dentre outros fatores que causam coesão organizacional” (SILVA, 2009).

O comprometimento organizacional está vinculado psicologicamente aos motivos que fazem o colaborador permanecer na empresa, o que difere é a natureza desses motivos que pode ser de natureza afetiva, instrumental e normativa que, segundo Meyer e Allen (1990) consideraram o comprometimento organizacional multidimensional, onde as variadas dimensões são provenientes das três bases citadas.

### 2.5.1 Comprometimento Afetivo

A definição de comprometimento afetivo sugere que os colaboradores estão ligados à empresa por motivos emocionais, eles aceitam os valores e crenças organizacionais e também se sentem satisfeitos com suas atividades e as realizam com prazer. Bandeira et al. (2000) enfatiza a partir desta abordagem, o comprometimento organizacional representa um vínculo muito mais forte do indivíduo com a organização. Os colaboradores com comprometimento afetivo estão na organização porque querem e porque gostam de trabalhar lá.

### 2.5.2 Comprometimento Instrumental

O enfoque do comprometimento instrumental se caracteriza pelo conhecimento que o colaborador tem sobre os custos desencadeados caso ele decida por deixar a empresa. O colaborador não é motivado a trabalhar porque ele gosta da atividade ou do ambiente de trabalho, apenas, mas também porque ele sabe que tem um salário garantido. Conforme Tawayo e Porto (2005), o comprometimento

instrumental “refere-se à disposição do trabalhador a continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma”. Sendo assim, o colaborador tem uma necessidade da empresa, trabalha lá porque precisa.

### 2.5.3 Comprometimento Normativo

Os aspectos relacionados ao comprometimento normativo, dizem respeito à crença que o colaborador tem de que ele deve lealdade para com a empresa e por isso permanece trabalhando lá. Nesse caso, o colaborador sente que se surgir uma outra oportunidade de emprego melhor, ele não aceitaria porque se sente ligado à empresa e se sentiria culpado caso saísse. Leite (2008) afirma que, com base no comprometimento normativo, os colaboradores continuam na organização devido a uma obrigação moral, que pode garantir o desenvolvimento de algumas atividades, porém não garante o desenvolvimento eficaz das mesmas. Sendo assim, pode-se dizer que um colaborador com comprometimento normativo permanece trabalhando na empresa porque se sente obrigado.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia diz respeito às etapas que serão seguidas em um determinado processo para mostrar por meio das ferramentas quais serão as ações do pesquisador.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, seus objetivos, suas abordagens e seus métodos.

##### 3.1.1 Quanto À Sua Natureza

Essa pesquisa pode ser considerada de natureza básica, pois conforme Turrioni e Mello (2012), a pesquisa básica procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. Em suma, é uma pesquisa que vai gerar conhecimentos quando for instrumento de outras pesquisas.

##### 3.1.2 Quanto Aos Seus Objetivos

Os objetivos podem ser considerados como descritivos, pois de acordo com Turrioni e Mello (2012), tais objetivos descrevem as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecem relações entre variáveis. Geralmente tem o formato de levantamento de dados. Essas características se enquadram à pesquisa uma vez que as repostas dos pesquisados sobre as suas percepções serão relacionadas com o nível de endomarketing presente na empresa.



### 3.1.3 Quanto À Sua Abordagem

A pesquisa pode ser considerada de abordagem combinada entre qualitativa e quantitativa sendo que, Turrioni e Mello (2012) caracterizam a pesquisa qualitativa onde o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave e os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. Para o desenvolvimento do referencial teórico, a pesquisa é totalmente qualitativa, assim como na análise da pergunta aberta do questionário aplicado aos pesquisados.

Os mesmos autores caracterizam a pesquisa quantitativa como a tradução de opiniões e informações em números para classifica-las e analisá-las por meio de técnicas estatísticas, como por exemplo a média, desvio-padrão, porcentagem, que também serão utilizadas para o tratamento dos dados coletados onde as perguntas do questionários que são fechadas, serão traduzidas no nível de percepção dos colaboradores sobre o endomarketing desenvolvido na empresa.

### 3.1.4 Quanto Aos Métodos

O método utilizado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso que é classificado como sendo de “caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análise” (MIGUEL; SOUSA, 2012). A pesquisa é feita com poucos objetos, sem a interferência do pesquisador, para o conhecimento de seu comportamento e suas percepções de maneira coerente.

## 3.2 METODOLOGIA PARA A CONSTRUÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para ter um maior entendimento sobre o tema abordado, alguns artigos científicos foram pesquisados em bases de dados disponibilizadas pelo portal de periódicos CAPES. As bases em que os artigos foram pesquisados foram Scielo, Scopus e Web of Science, pois são bases que disponibilizam artigos na íntegra e oferecem conteúdos confiáveis e relevantes para a pesquisa. Buscou-se artigos que foram publicados a partir do ano de 2012. A busca dos artigos nas bases foi feita por

meio de cruzamento das palavras-chave para que fossem retornados artigos que se relacionassem com o tema do trabalho. A combinação das palavras-chave foi feita nos idiomas português e inglês da seguinte forma:

**Quadro 1 - Cruzamento das palavras-chave**

<b>Primeira palavra-chave</b>	<b>Operador booleano</b>	<b>Segunda palavra-chave</b>
Endomarketing	“AND”	Comunicação
Endomarketing	“AND”	Organização
Endomarketing	“AND”	Gestão de Pessoas
Comunicação	“AND”	Organização
Comunicação	“AND”	Gestão de Pessoas
Organização	“AND”	Gestão de Pessoas
<i>Internal Marketing</i>	“AND”	<i>Communication</i>
<i>Internal Marketing</i>	“AND”	<i>Organization</i>
<i>Internal Marketing</i>	“AND”	<i>People Management</i>
<i>Communication</i>	“AND”	<i>Organization</i>
<i>Communication</i>	“AND”	<i>People Management</i>
<i>Organization</i>	“AND”	<i>People Management</i>

**Fonte: Autoria Própria**

O software *Mendeley* que auxilia na construção das referências bibliográficas foi utilizado como ferramenta para filtrar os artigos encontrados de modo que fossem selecionados os que tivessem conteúdo que contribuísse com o trabalho. Foi possível extrair 1.127 artigos nos quais foram filtrados primeiro pela análise do título e depois pelo resumo, visando priorizar aqueles em que o conteúdo se relacionasse com os objetivos do trabalho.

**Tabela 1 - Quantidade de artigos selecionados por filtragem**

	Quantidade de artigos
Total de artigos retornados	1.127
Filtragem por título	116
Filtragem por resumo	86
Total de artigos selecionados	69

**Fonte: Autoria Própria**

Cada plataforma de periódicos retornou uma parte desse total de 69 artigos, conforme a tabela 2.

**Tabela 2 - Quantidade de artigos selecionados por plataforma**

Plataforma	Quantidade de artigos
Scielo	4
Scopus	57
Web of Science	8
<b>Total</b>	<b>69</b>

**Fonte: Autoria Própria**

Além dessas bases de dados, pesquisou-se também alguns trabalhos acadêmicos como trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses com o objetivo de fortalecer os fundamentos teóricos.

Desses 69 artigos, não eram todos que tinham um conteúdo totalmente cabível para a pesquisa e alguns eram muito similares aos outros, o que fez escolher aqueles que mais se identificavam com o trabalho.

### 3.3 AMOSTRA PESQUISADA

Amostra trata-se da “parcela significativa da população ou do universo pesquisado, geralmente aceita como representativa” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A empresa fica localizada no município de Congonhinhas – PR e é do setor avícola, onde a principal finalidade é dar assistência e cuidados necessários aos ovos para que após o nascimento dos pintos, estes sejam distribuídos para outras empresas. A empresa conta com um total de 80 colaboradores que desempenham diversos tipos de atividades. Para a pesquisa, a amostra equivale a 11 colaboradores. O tamanho amostral foi determinação do responsável pela empresa devido ao fato de que são os colaboradores de um setor que desempenham atividades operacionais da parte de manutenção de máquinas e limpeza da área externa, que não estão diretamente ligadas aos trabalhos com os ovos. Não foi possível pesquisar os colaboradores que trabalham diretamente com os ovos pois não é permitido acessar o interior do incubatório sem antes passar por uma série de medidas cautelares para que os ovos não sejam afetados pelo ambiente externo.

### 3.4 INSTRUMENTO PARA A COLETA DE DADOS

Nessa fase, o objetivo é conseguir informações da realidade. Foi escolhido para a pesquisa um questionário que permite o conhecimento sobre informações, dados ou características de forma generalizada de um determinado grupo de pessoas. O questionário (ANEXO 1) foi utilizado por Bohnenberger (2003) que, correspondendo-se com o objetivo geral da pesquisa, tem o objetivo de investigar como se manifestam os aspectos do endomarketing segundo a percepção dos colaboradores. É composto por um total de 41 afirmações onde as 20 primeiras correspondem ao perfil do pesquisado, as 20 perguntas seguintes dizem respeito aos aspectos de comprometimento organizacional e endomarketing e a última é sobre como o colaborador percebe a filosofia de gestão da empresa. O questionário pode ser considerado com questões fechadas que apresentem alternativas que mais se enquadram com a opinião do pesquisado. As respostas utilizadas são: discordo plenamente (1), discordo (2), sem opção (3), concordo (4) e concordo plenamente (5). Uma questão descritiva foi incorporada ao questionário com o objetivo de entender o que os colaboradores desejam que seja melhorado no seu ambiente de trabalho. Perguntas sobre o perfil do colaborador também fazem parte do questionário, tendo como objetivo o entendimento se há relação entre o perfil e as respostas dadas. O questionário deve ser de fácil entendimento, com perguntas objetivas e deverá conter instruções para facilitar o entendimento de quem for responder.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para coletar os dados necessários para o estudo, pediu-se autorização para o responsável da empresa por meio de uma carta com explicação sobre a pesquisa assinada pelo orientador e pela aluna que desenvolveram o estudo. Os questionários, onde as informações e orientações já estavam contidas, foram impressos e entregues para os pesquisados que os responderam e os devolveram logo em seguida para que os dados fossem analisados a fim de concluir os resultados.

### 3.6 METODOLOGIA PARA ANÁLISE DE RESULTADOS

Posteriormente à aplicação da pesquisa, interpreta-se e analisa-se os dados para que seja possível a sugestão de melhorias de acordo com o enquadramento dos resultados. Para Prodanov e Freitas (2009) a análise deve ser feita de forma que atenda aos objetivos da pesquisa.

Com os questionários já respondidos, utilizou-se o software de tabulação de dados para a construção de gráficos que representam o percentual de pessoas que igualmente responderam determinadas questões sobre seu perfil, calculou-se a média, para se obter um resultado médio geral entre as respostas, e o desvio-padrão, para analisar se existe grande dispersão entre as respostas das questões diretamente relacionadas ao endomarketing. Assim, é possível analisar como a empresa se enquadra quanto ao endomarketing de acordo com a perspectiva dos colaboradores então, puderam ser feitas as sugestões de melhorias e a conclusão final.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

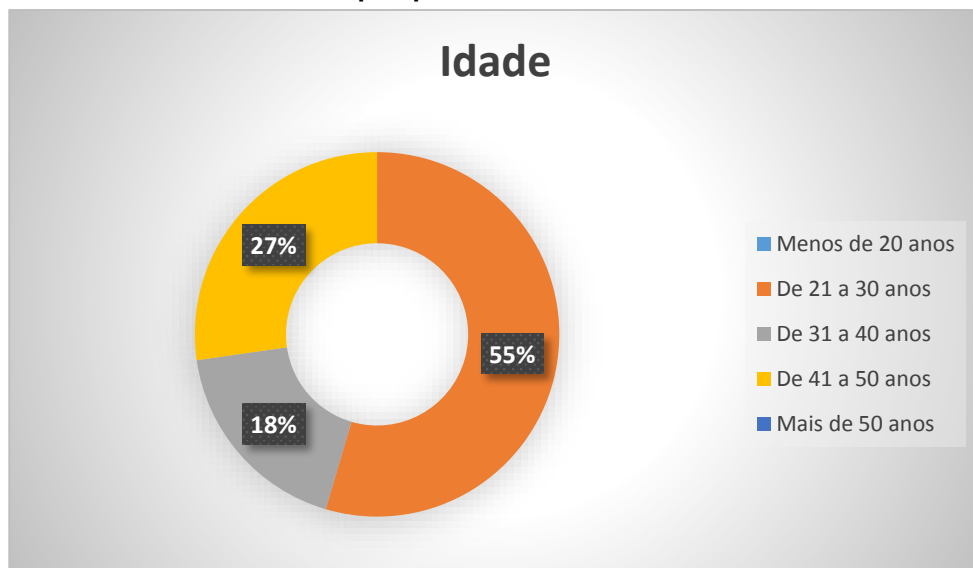
No presente capítulo, serão apresentados os dados obtidos por meio do instrumento de pesquisa na amostra selecionada na avícola. Serão analisadas algumas características sobre o perfil dos pesquisados para que, em seguida, as respostas das perguntas que visam atender os objetivos desse estudo, sejam analisadas de acordo com o conteúdo obtido por meio do referencial teórico.

### 4.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

Alguns critérios foram estruturados para poder identificar o perfil da amostra de colaboradores da empresa, e estes são: idade, tempo de trabalho na empresa, sexo, escolaridade, estado civil e se possui cargo de chefia.

O Gráfico 1 mostra a idade predominante dos entrevistados que é entre 21 e 30 anos de idade, representando 55% das respostas. Segundo a coordenação, a empresa existe há pouco tempo na cidade e proporcionou emprego para muitas pessoas, proporcionou, inclusive, o primeiro emprego para boa parte dos colaboradores. Isso é um fator que faz com que pessoas novas em idade, estejam entre a maioria.

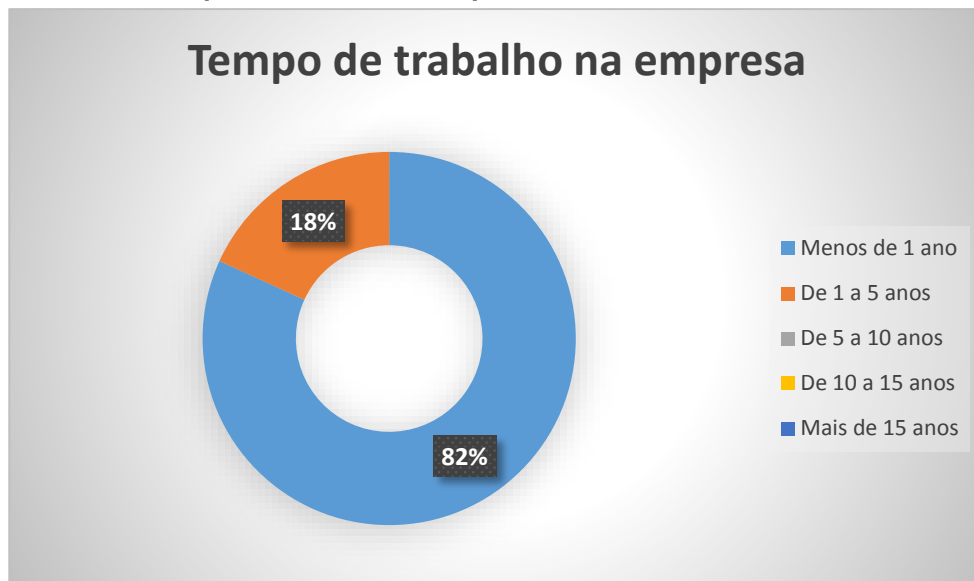
**Gráfico 1 - Faixa etária dos pesquisados**



Fonte: Autoria própria

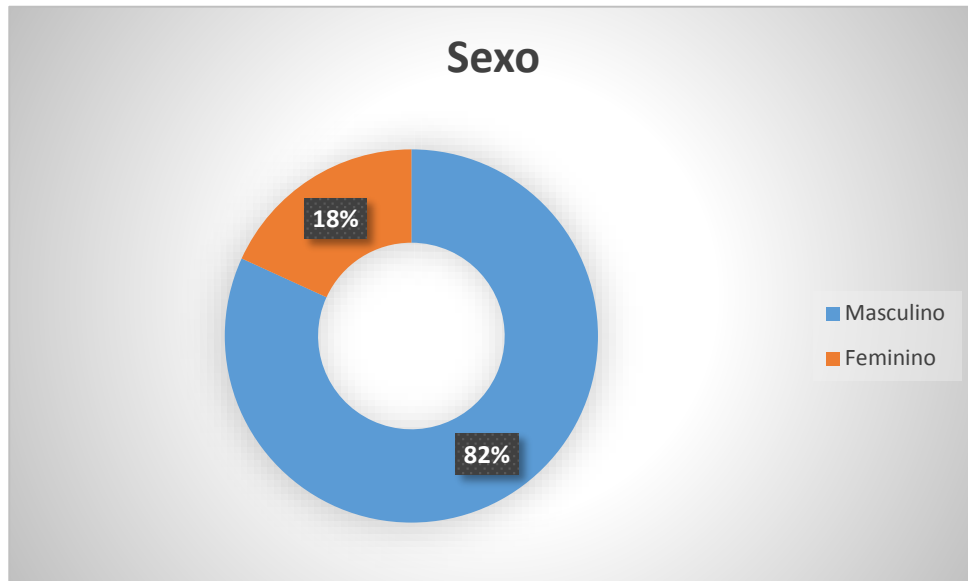
Sobre a questão de tempo de trabalho na empresa, o Gráfico 2 mostra que a maioria dos entrevistados, 82%, trabalham há menos de um ano na empresa e os outros 18% trabalham de 1 a 5 anos. Assim, como comentado anteriormente, a empresa se estabeleceu há pouco tempo na cidade, aproximadamente 3 anos, e ainda está em fase de desenvolvimento, isso faz com que os colaboradores desempenhem a sua função há pouco tempo.

**Gráfico 2 - Tempo de trabalho na empresa**



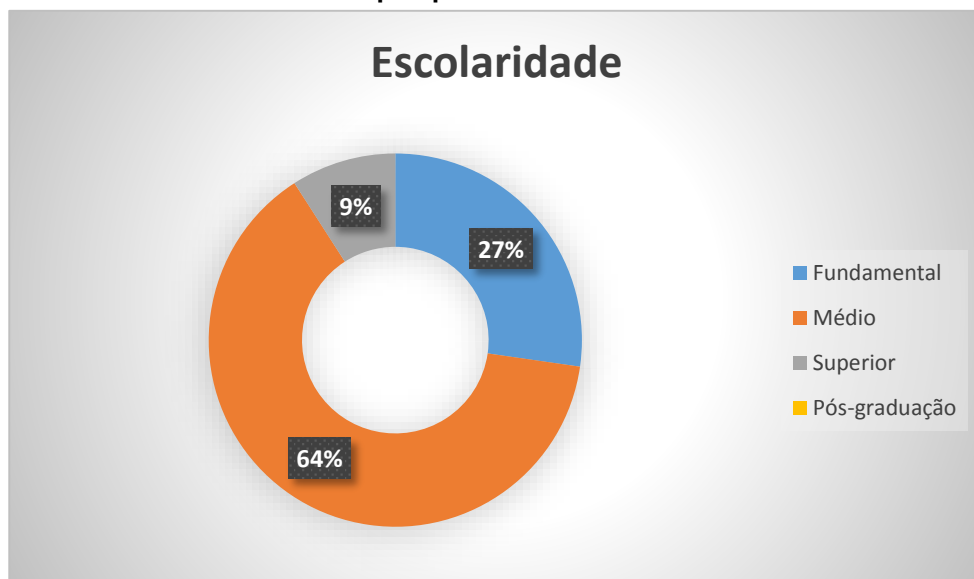
**Fonte: Autoria própria**

De acordo com as respostas dos pesquisados, o gênero predominante no setor da empresa é o masculino, com 82% das respostas, como mostrado no Gráfico 3, uma vez que, por se tratar de uma empresa agroindustrial, considera-se que os homens tem mais habilidade para lidar nesse setor operacional. As mulheres estão presentes na empresa, mas em setores diferentes.

**Gráfico 3 - Sexo dos pesquisados**

Fonte: Autoria própria

A maioria dos entrevistados possui um grau de escolaridade de Ensino Médio, com 64%, conforme ilustrado no Gráfico 4. Também existem colaboradores que possuem o Ensino Fundamental, 27%, e uma pessoa que tem o Ensino Superior, representando 9% da amostra estudada. A maioria dos colaboradores da empresa não tem um aperfeiçoamento da escolaridade, pois a maior parte das funções que são desempenhadas se aprende na prática ou faz parte do cotidiano dos colaboradores.

**Gráfico 4 - Escolaridade dos pesquisados**

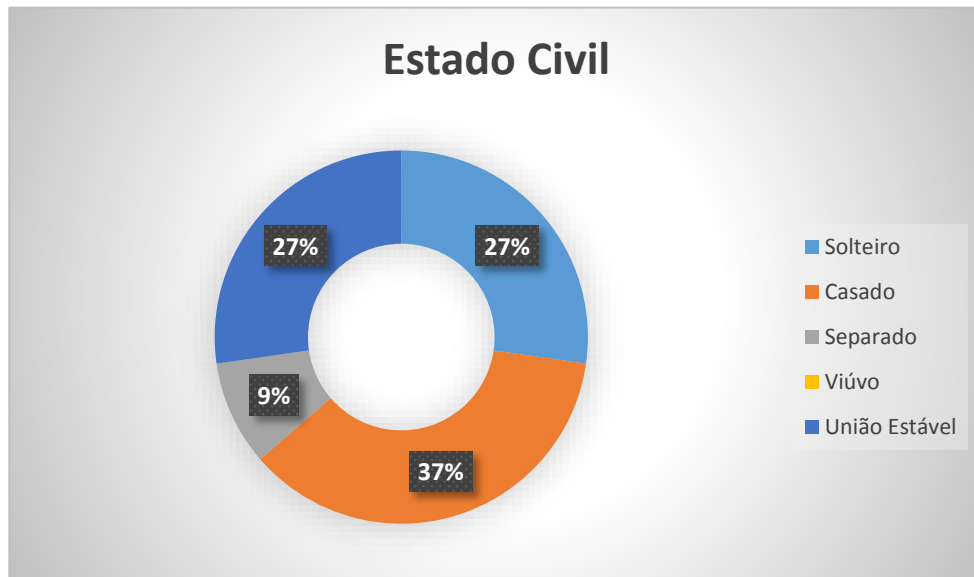
Fonte: Autoria própria

O Gráfico 5 mostra o estado civil dos entrevistados, onde a maioria é representada por pessoas casadas, um total de 37%, ou que vivem em um



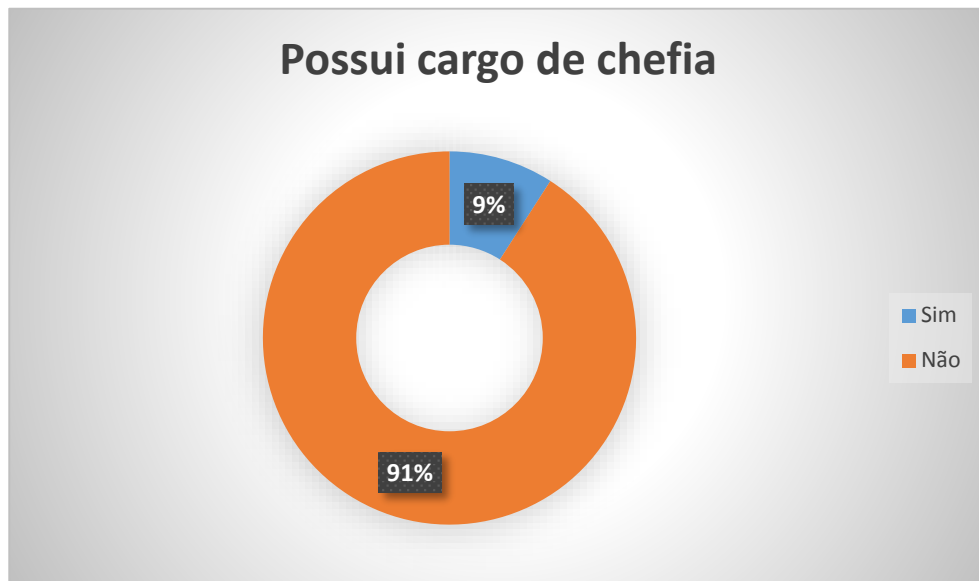
relacionamento estável, representando 27%, sendo assim, conclui-se que 64% dos entrevistados são comprometidos, o que pode-se entender que seu trabalho contribui para o sustento de sua família. Outros 27% dos pesquisados declaram-se solteiros e 9% declaram-se separados.

**Gráfico 5 - Estado civil dos pesquisados**



**Fonte: Autoria própria**

O Gráfico 6 mostra os resultados dos entrevistados que possuem cargo de chefia. Apenas um colaborador, representando 9%, respondeu ter cargo de chefia. O resultado é esperado, pois trata-se da análise de um setor que deve ter alguém para coordenar e porque a maioria dos colaboradores são jovens e trabalham na empresa há pouco tempo.

**Gráfico 6 - Porcentagem dos pesquisados que possuem cargo de chefia**

Fonte: Autoria própria

#### 4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES RELACIONADAS AO ENDOMARKETING

Nessa etapa, serão apresentados os resultados das análises feitas sobre as percepções de endomarketing nas perguntas que se relacionam com o critério de comunicação interna, comunicação externa, nível de adequação ao trabalho, nível de retenção dos empregados, nível de desenvolvimento dos empregados e sobre a filosofia de gestão da empresa. Para um melhor entendimento, adota-se que o valor máximo que cada questão pode obter é 5, o valor médio é 3 e o valor mínimo é 1. Desse modo, entende-se que o valor 5 significa que a empresa, na visão de seus colaboradores, tem um desempenho satisfatório com relação ao endomarketing, o valor 3 mostra um desempenho neutro ou regular e o valor 1 significa um desempenho insatisfatório. Utilizou-se o cálculo da média para se obter o valor médio geral dos critérios e também o cálculo do desvio-padrão para analisar se existe grande discordância entre as respostas dadas, considerando que um desvio-padrão com valor acima de 1 significa que existe uma maior quantidade de respostas diferentes umas das outras e que os colaboradores não pensam da mesma maneira sobre a afirmação em questão.

#### 4.2.1 Percepção Dos Colaboradores Sobre a Comunicação Externa e Interna.

O critério de comunicação externa diz respeito à maneira de como a empresa se comporta na divulgação e orientação para os seus colaboradores dos novos serviços, produtos e ações que serão realizados para os clientes externos.

A comunicação interna se refere ao valor que a empresa mostra em transmitir informações como resultados, objetivos e também ao espaço que é permitido para que os colaboradores expressem suas opiniões.

Os resultados são apresentados na tabela 3.

**Tabela 3 - Nível de comunicação interna e externa**

Critério	Média	Desvio-padrão
Comunicação Externa	3,54	0,75
Comunicação Interna	4,25	0,62

**Fonte: Autoria própria**

As afirmações sobre a comunicação externa são referentes às afirmações do questionário aplicado aos pesquisados de número 4, 9 e 10 e para a comunicação interna, as afirmações correspondem às de número 1, 2, 3, 18, 19 e 30. A avaliação feita pelos colaboradores mostra que a empresa tem desenvolvido a comunicação externa, porém, ainda não está em um nível satisfatório o bastante para alcançar uma média com valor 5. Já a comunicação interna tem um valor maior, com uma média elevada e satisfatória, e que as respostas dadas pelos pesquisados são mais parecidas em relação às respostas sobre comunicação externa, significando que a empresa valoriza a comunicação interna com os colaboradores e que eles sabem o que a empresa precisa e que, da mesma forma, a empresa sabe do que o colaborador precisa.

#### 4.2.2 Percepção Sobre a Retenção e Desenvolvimento Dos Colaboradores

O critério de retenção dos colaboradores tem aspectos relacionados à remuneração justa conforme a atividade do colaborador, se existe transparência nos processos para contratação de novos colaboradores, oportunidades de motivação

como pagamentos extras, por exemplo, divisão justa das responsabilidades, entre outros.

O critério de desenvolvimento dos colaboradores visa analisar qual o grau que a empresa permite que seus colaboradores se desenvolvam pessoal e profissionalmente, gerando oportunidades de treinamentos e crescimento de carreira, resultando, conseqüentemente, em uma maior satisfação pessoal.

Os resultados da análise da percepção dos colaboradores sobre os critérios citados são apresentados na tabela 4.

**Tabela 4 - Nível de retenção e desenvolvimento de colaboradores**

Critério	Média	Desvio-padrão
Retenção de Colaboradores	4,47	0,63
Desenvolvimento de Colaboradores	4,16	0,58

**Fonte: Autoria própria**

As afirmações que correspondem ao critério de retenção dos colaboradores são as de número 5, 13, 15, 17, 27 e 28 e aqueles que se referem ao critério de desenvolvimento de colaboradores são as de número 11, 14, 22 e 24. Os dois critérios obtiveram resultados acima da média, sendo que a retenção de colaboradores é um pouco maior, na visão dos mesmos, do que o desenvolvimento de colaboradores. Pode-se dizer que as respostas para os dois critérios analisados são parecidas entre si, pois o valor do desvio-padrão é relativamente baixo. Isso significa que os colaboradores estão satisfeitos com o investimento que estão recebendo da parte da empresa, desse modo, a empresa tem mostrado comprometimento em apoiar os colaboradores para que eles se desenvolvam juntamente com o desenvolvimento da empresa.

#### 4.2.3 Análise Sobre a Percepção do Critério de Adequação ao Trabalho

Adequação ao trabalho é o critério que tem como características o atendimento das necessidades do colaborador com relação às atividades que ele desenvolve, se o colaborador tem a liberdade de tomar decisões quanto ao desempenho de sua função, se ele pode trocar de função caso não esteja se sentindo bem com a função atual, entre outras.

A tabela 5, a seguir, apresenta a média do resultado da pesquisa sobre como o colaborador percebe que a empresa o auxilia na sua adequação ao trabalho.

**Tabela 5 - Nível de adequação ao trabalho**

Critério	Média	Desvio-padrão
Adequação ao trabalho	3,73	0,89

**Fonte: Autoria própria**

Sobre adequação ao trabalho, as afirmações relacionadas a tal critério são as de número 8, 23 3 29. O critério citado apresenta uma média que encontra-se em um nível satisfatório, mas melhorias podem ser feitas. O desvio-padrão mostra que existe uma baixa dispersão dos dados, sendo assim, entende-se que a maioria das respostas dadas são parecidas. Esse resultado mostra que a empresa se preocupa em fazer com que o colaborador se adeque à sua função mas que tal critério não é a prioridade do âmbito do endomarketing empresarial.

#### 4.2.4 Percepção Dos Colaboradores Sobre a Filosofia de Gestão

O gráfico 7 apresenta a porcentagem das respostas para a pergunta sobre como o colaborador acredita ser visto dentro da empresa.

**Gráfico 7 - Porcentagem de percepção de filosofia de gestão**



**Fonte: Autoria própria**

O resultado obtido mostra que a maioria dos colaboradores, 82% deles, percebem que são seres humanos de acordo com o tratamento recebido da empresa, isso denota que a empresa não os trata como apenas um recurso para se atingir objetivos, mas sim que os colaboradores são pessoas com necessidades que devem ser supridas e que a sua satisfação profissional é importante. Em segundo lugar, com 18% das respostas, os colaboradores se veem como um investimento a médio e longo prazo, uma vez que a empresa é nova no município, os colaboradores sentem que são um investimento para que a empresa tenha a oportunidade de se expandir.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES RELACIONADAS AO COMPROMETIMENTO

Algumas afirmações do questionário dizem respeito ao comprometimento que os colaboradores tem para com a empresa e qual a motivação deles em relação a isso. Podem ser destacados três tipos de comprometimento com características diferentes. Os tipos de comprometimento são afetivo, instrumental e normativo

Além da média, nessa etapa usou-se o cálculo do desvio-padrão para analisar a dispersão das respostas dos pesquisados.

##### 4.3.1 Análise Sobre Comprometimento Afetivo

A tabela 6 apresenta a média e desvio-padrão encontrados para as respostas das afirmações relacionadas com o comprometimento afetivo, tais afirmações referem-se as de número 6, 16, 35, 36, 39 e 40.

**Tabela 6 - Nível de comprometimento afetivo**

Comportamento	Média	Desvio-padrão
Afetivo	4,26	0,80

**Fonte: Aatoria própria**

O resultado mostra que os colaboradores tem um comprometimento afetivo com a empresa em um grau elevado. Sendo assim, o desvio-padrão de 0,8 mostra que a maioria das respostas dadas possuem baixa dispersão.

Das afirmações relacionadas com esse fator de comprometimento afetivo, aquela que possui a maior média é “na empresa, me sinto como uma pessoa da casa”, com média de 4,45, mostrando que a empresa se preocupa em tratar bem seus colaboradores para que eles se sintam à vontade e sintam-se parte de tudo o que acontece na empresa.

A afirmação que teve a menor média foi “eu me percebo emocionalmente ligado à empresa”, com média 4, sendo que é um valor alto, porém menor se comparado com o valor das outras afirmações. Isso mostra que os colaboradores gostam de trabalhar na empresa mas que não estão presos à ela por questões sentimentais, apenas.

Esse nível elevado de comprometimento afetivo é percebido pelo fato de que a empresa se importa em satisfazer a necessidade dos colaboradores, em promover ações que eles se sintam bem e também pode ter ocorrido a influência de experiências de trabalho anteriores que os colaboradores tiveram que são diferentes das experiências atuais.

#### 4.3.2 Análise Sobre Comprometimento Instrumental

A tabela 7 apresenta, por meio da média e do desvio-padrão, o nível de comprometimento instrumental dos colaboradores da empresa estudada. As afirmações que se referem a tal comprometimento são as de número 7, 21, 35, 31 e 38.

**Tabela 7 - Nível de comprometimento instrumental**

Comprometimento	Média	Desvio-padrão
Instrumental	3,71	0,84

**Fonte: Autoria própria**

Dentre os três tipos de comprometimento estudados, o comprometimento instrumental foi o que obteve a menor média, isso significa que os colaboradores não sentem que estão trabalhando na empresa exclusivamente porque precisam, mesmo a média não apresentando um valor insatisfatório.

A afirmação que teve a maior média, dentro das afirmações relacionadas ao comprometimento instrumental foi “mesmo que eu desejasse, seria muito difícil deixar a empresa agora”, com média 4,09, isso demonstra que o fator financeiro faz diferença

na tomada de decisão em permanecer na empresa, pois os colaboradores sabem que ao continuar atuando, terão a segurança do salário.

No mesmo quadro de comprometimento instrumental, a afirmação que teve a menor média foi “eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a empresa” com valor médio de 3,18. O valor baixo significa que os colaboradores acreditam que tem outras oportunidades para trabalhar em outro lugar que não seja a empresa atual. Nesse sentido, inclui-se o fato de que a maioria dos colaboradores são novos em idade e tem maiores chances de se qualificarem para crescerem profissionalmente.

Esse tipo de comportamento pode fazer com que o colaborador não tenha interesse de se dedicar totalmente em sua função. O fato de que os resultados obtidos na pesquisa mostram que os colaboradores não concordam plenamente que estão na empresa exclusivamente porque precisam, significa que a empresa, além de simplesmente pagar o salário ao final do mês, também tem procurado investir no bem-estar do colaborador fazendo com que ele trabalhe naquilo que lhe agrada.

#### 4.3.3 Análise Sobre Comprometimento Normativo

A tabela 8 mostra os valores médios e de desvio-padrão com relação às respostas dadas para as afirmações enquadradas na análise de comprometimento normativo e, essas afirmações dizem respeito as de número 12, 20, 26, 32, 33, 34 e 37.

**Tabela 8 - Nível de comprometimento normativo**

Comprometimento	Média	Desvio-padrão
Normativo	4,05	0,88

**Fonte: Autoria própria**

Os resultados mostram que os colaboradores tem um elevado nível de comprometimento normativo, mesmo não sendo o maior motivo que os faz continuarem trabalhando na empresa. A maioria dos colaboradores concordam que devem obrigação de lealdade para a empresa. Eles sabem que a empresa tem prestado auxílio quanto às suas necessidades e trabalham motivados, também, para retribuir esse auxílio.

A afirmação que teve a maior média de concordância entre aquelas relacionadas com comprometimento normativo foi “a empresa merece a minha



lealdade”, com média 4,72 e também foi a que teve o menor desvio-padrão com 0,4, o que significa que a maioria dos colaboradores responderam que entendem que a empresa merece a lealdade deles. Isso pode ser devido às ações que a empresa realiza voltadas para o bem do colaborador tornando-os leais bem como fazendo com que eles sintam o dever de retribuir honestamente o que a empresa tem feito.

Para a menor média, a afirmação foi “eu me sentiria culpado em deixar a empresa agora”, com valor médio 3,54. O valor mostra que os colaboradores não concordam plenamente com a afirmação e significa que eles cogitam a ideia de trabalhar em outro lugar caso surja uma oportunidade melhor, mesmo sentindo o dever de prestar lealdade para com a empresa. A cidade onde a empresa está instalada é pequena e não possui muitas oportunidades de crescimento profissional, desse modo, os colaboradores acreditam que devem aproveitar uma nova oportunidade pois sabem que elas não surgem tão facilmente.

Esse tipo de comportamento é interessante para a empresa, uma vez que faz com que os colaboradores cumpram com suas obrigações com responsabilidade e lealdade. Atrelado ao comportamento afetivo, o colaborador desempenha sua função da maneira que satisfaça os objetivos da empresa, sendo que as duas partes acabam sendo beneficiadas, pois o colaborador também se sente realizado por se dedicar naquilo que o satisfaz.

#### 4.4 ANÁLISE SOBRE A PERGUNTA ABERTA

No questionário aplicado, uma pergunta se caracteriza como aberta para que o colaborador tenha a oportunidade de expressar aquilo que ele acha importante para que seu trabalho se torne mais agradável.

Os resultados apresentaram algumas discordâncias, pois uma das respostas, por exemplo, foi: “*Reconhecer o trabalho de cada um*”, já outra resposta foi: “*No momento, está tudo engajado e agradável*”. No entanto, a maioria dos respondentes sugeriram que o que pode fazer o trabalho se tornar agradável é participar de reuniões onde haja treinamento, esclarecimentos e motivação para os colaboradores.

Tal resposta reflete no resultado obtido de nível de satisfação com a comunicação na empresa. Os colaboradores se sentem bem, mas sabem que é

possível melhorar. Em sua visão, os colaboradores desejam se sentir parte dos acontecimentos da empresa e sentir, também, que o que ele faz contribui para que a empresa atinja as suas metas.

Um dos pesquisados respondeu que ele considera que o que pode tornar seu trabalho mais agradável é “*treinamento para melhorar a capacidade de cada funcionário, reuniões de incentivo e com o tempo, todos serão beneficiados*”. Essa resposta mostra que os colaboradores entendem que não são todas as pessoas da empresa que se sentem aptas para desenvolver seu trabalho, uma vez que é a única empresa que possui tecnologias diferentes na cidade, as quais, muitos dos colaboradores nunca tiveram experiência, pois a maioria vem de uma vida simples onde não tiveram a oportunidade de conhecer as tecnologias para o trabalho da empresa. Pode-se notar, também, que os colaboradores entendem que quando a empresa investe em pessoas, o benefício é mútuo, pois se o funcionário sente prazer em sua função, esta será executada de maneira eficiente, gerando resultados positivos para a empresa.

#### 4.5 SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O ENDOMARKETING DA EMPRESA ESTUDADA

De acordo com os resultados obtidos por meio do levantamento de dados, pode-se observar algumas melhorias que são possíveis para um nível de endomarketing mais elevado na empresa. No presente capítulo, algumas sugestões de ações do endomarketing serão apresentadas para que a empresa estude a implementação de tais sugestões.

##### 4.5.1 Promoção De Campanhas

As campanhas que visam o bem estar da sociedade são vistas como um fator que fortalece a marca da empresa tanto para os clientes externos como também para os clientes internos. É importante que uma empresa seja reconhecida pelos seus produtos e qualidade, mas também por sua preocupação em promover um ambiente

melhor para a sociedade. Além de contribuir para uma boa imagem da empresa, as campanhas realizadas contribuirão para uma sociedade melhor.

Como sugestão de campanha para a empresa alvo do estudo, pode-se destacar campanhas internas relacionadas com a saúde dos colaboradores. Por ser uma empresa onde trabalham homens e mulheres, as campanhas “Outubro Rosa” e “Novembro Azul” conscientizará os colaboradores sobre a importância de exames para detecção de doenças. A empresa tem um uniforme próprio que, durante esses meses pode ser feito da cor referente ao nome das campanhas. O fato de destacar a campanha fará com que os colaboradores se lembrem de realizar o exame, que é gratuito, e eles entenderão que a empresa se preocupa com a saúde dos mesmos.

Campanhas como arrecadação de agasalhos para pessoas carentes também contribuirá com o bem estar da sociedade e os colaboradores se sentirão satisfeitos e acolhidos pela empresa, principalmente se a doação for feita para alguma entidade do qual os colaboradores da empresa participam ou para a família ou conhecidos que necessitam de agasalhos e que sejam sugeridos pelos próprios colaboradores. Tal campanha é simples, podendo ser colocada uma caixa ao lado da porta que dá acesso ao local de trabalho onde os colaboradores depositarão os agasalhos para a doação e a divulgação no interior da empresa pelo próprio promotor da campanha. Os colaboradores se sentirão satisfeitos em trabalhar em uma empresa que além de buscar resultados lucrativos, também se preocupa com as questões externas que preocupam os seus colaboradores.

#### 4.5.2 Ginástica Laboral

A ginástica laboral é uma atividade simples de ser realizada, não ocupa muito tempo do trabalho e traz benefícios para a qualidade de vida no trabalho.

Os colaboradores podem realizar exercícios de alongamento em seu próprio posto de trabalho com a ajuda de um profissional de educação física que seja especializado nesse tipo de atividade. A rotina de trabalho na avícola é cansativa e sua repetição pode trazer desgastes para o trabalhador, prejudicando o desempenho em sua função. O ideal é que sejam realizados exercícios para relaxamento dos músculos três vezes ao dia, com duração de aproximadamente 10 minutos. Para que

as atividades da empresa não fiquem paradas durante esse tempo, pode-se fazer a divisão de grupos para praticarem a ginástica enquanto outros grupos estão trabalhando e depois faz-se um revezamento.

A ginástica laboral traz benefícios como a diminuição do estresse causado pelo trabalho, pois além do relaxamento dos músculos, também é uma pausa das atividades dos colaboradores. A produção do colaborador também será afetada positivamente, uma vez que a ginástica laboral promove flexibilidade, ritmo, coordenação e melhora a disposição e reduz a fadiga para dar continuidade ao trabalho. O colaborador perceberá os resultados positivos com relação à sua saúde e qualidade de vida devido à ginástica laboral, mesmo que realizada somente por um curto período, o que acarretará em benefícios psicológicos como autoestima e confiança para realizar seu trabalho da melhor maneira.

A preocupação da empresa com a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores fará com que estes se sintam satisfeitos com a importância demonstrada pela empresa com as suas necessidades básicas de saúde. O colaborador se sentirá “cuidado” e entenderá que a empresa não o vê somente como uma fonte de lucros, independente das condições de saúde.

#### 4.5.3 Investimento Em Comunicação

De acordo com o estudo realizado para o desenvolvimento do referencial teórico, sabe-se da importância da comunicação em uma empresa que deseja crescer. Não basta, apenas, ter a comunicação com os clientes externos, mas os clientes internos devem ter informações sobre o que tem acontecido e quais os planos da empresa.

Os resultados da pesquisa mostram que os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação externa, que trata do repasse de informações do que é feito externamente, mas tal comunicação pode ser melhorada. Tal fato também pode ser notado por meio da pergunta aberta, onde a maioria dos funcionários disseram que desejam participar de reuniões para entender o que se passa na empresa e se sintam motivados.

Sugere-se que a empresa organize reuniões, que podem ser realizadas no período de tempo que achar necessário, em pequenos grupos para que a produção

não seja completamente pausada, ou com o grupo todo em algum horário de entrada ou saída, para esclarecer aos seus colaboradores o que tem sido feito para os clientes externos, como por exemplo, quem são os clientes, qual a demanda dos clientes, se há o suprimento de tal demanda, se existe algum novo serviço, como ele será feito, quais os objetivos da empresa ao realizar esses serviços, além de motivar os colaboradores dizendo qual a contribuição que eles tem para que os objetivos da empresa sejam atingidos e que a participação deles é de alta importância para que os resultados aconteçam.

A prática de comunicação com os colaboradores também é uma estratégia de endomarketing, pois faz com que o colaborador se sinta importante e integrado no ambiente de trabalho. Assim, o colaborador conhece quais são as regras, expectativas, planejamento e tudo mais o que a empresa considerar que seja pertinente, isso facilita a atividade do colaborador uma vez que suas dúvidas são esclarecidas e ele saberá o que precisa ser feito para a empresa atingir seus objetivos.

## 5 CONCLUSÃO

No ambiente organizacional, as pessoas são fundamentais para que se consiga a excelência no atingimento dos objetivos, sendo assim, a empresa tem responsabilidade em entender e responder aos anseios de seus colaboradores. Então, o endomarketing é uma ferramenta de gestão estratégica, utilizada na engenharia de produção, para desenvolver o comprometimento do colaborador perante a empresa, fazendo com que ele tenha responsabilidade em sua função e a desenvolva com eficiência para que o resultado de suas ações seja a lucratividade da empresa

O trabalho eficiente acontece quando os colaboradores conhecem a empresa no sentido de missão, visão e valores, assim eles estarão comprometidos e não apenas envolvidos, fazendo com que haja engajamento e valorização pela atividade que desempenham. Como consequência, a empresa não contará com “funcionários” mas sim com “parceiros” que se dedicarão ao melhor resultado que se almeja.

O princípio básico do endomarketing trata de que os clientes internos são os que fazem a diferença na organização, pois, como a engenharia de produção também busca por qualidade, planejamento, otimização, entre outros aspectos, sabe-se de que nada disso é possível se os colaboradores não se empenharem em buscar tais aspectos. Por isso, a comunicação é de suma importância para que haja uma troca de experiências e de informações necessárias para dar continuidade com o crescimento organizacional. Dessa forma, é possível satisfazer os interesses tanto organizacionais quanto os interesses dos colaboradores.

Considerando o material desenvolvido para este estudo, como referencial teórico, estudo de caso por meio de um questionário aplicado à empresa avícola e das sugestões feitas a partir das respostas obtidas com o questionário, pode-se entender que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos.

O objetivo geral do trabalho foi identificar a influência das ações de endomarketing na percepção de valor de um colaborador sobre a empresa em que atua. Tal proposta foi atingida, uma vez que a partir do referencial teórico pôde-se entender sobre as ações de endomarketing e as análises feitas sobre os resultados das respostas dadas nos questionário aplicado mostra que estas ações são consideradas relevantes para os colaboradores da empresa estudada.

Os objetivos específicos nortearam o atingimento do objetivo geral, sendo que o referencial teórico apresentou relações conceituais de endomarketing baseadas em literaturas existentes e quais são suas ações que representam valor para o colaborador trazendo reflexo sobre a eficiência de suas atividades. Pôde-se identificar que as ações do endomarketing são estratégias organizacionais que contribuem com a lucratividade de empresas.

O questionário foi aplicado para os colaboradores de uma empresa do setor avícola e as análises dos resultados apresentaram uma satisfação dos colaboradores em relação ao endomarketing. De modo geral, a empresa tem desenvolvido o endomarketing e seus colaboradores se sentem satisfeitos com seu trabalho.

Dentre os critérios estudados como o de nível de comunicação interna, comunicação externa, retenção de colaboradores, desenvolvimento de colaboradores e adequação ao trabalho, todos apresentaram um nível satisfatório pois ultrapassaram a média de valor 3. Sendo assim, o endomarketing geral da empresa apresenta um nível satisfatório.

Tratando-se do tipo de comprometimento dos colaboradores perante à empresa, os resultados apresentaram que a maior parte dos colaboradores tem um comprometimento afetivo, pois foi o que apresentou o maior nível, e o comprometimento instrumental foi o que obteve menor nível. Isso significa que a grande parte dos colaboradores estão na empresa porque querem e porque gostam do que fazem em seu trabalho, e não apenas porque não tem outra alternativa ou por causa dos custos que teriam caso decidissem se desligar da empresa. Isso é positivo para a organização, pois o indivíduo com comprometimento afetivo tem mais zelo e responsabilidade em desenvolver suas atividades do que um indivíduo com comprometimento instrumental.

Mesmo com a limitação, pôde-se atingir o último objetivo específico que trata-se de sugerir à empresa ações que visam a estratégia do endomarketing de acordo com a viabilidade organizacional, como campanhas que promovem uma melhor qualidade de vida, ginástica laboral que melhora a qualidade de vida no trabalho e reuniões para esclarecimento e informações que contribuem com o fortalecimento da comunicação organizacional.

Em suma, o ambiente organizacional da empresa avícola mostra-se propício ao endomarketing e que há a valorização de seus conceitos, uma vez que a empresa

é nova e tem o anseio por crescer, sabendo que para isso, é necessário contar com o apoio de seus colaboradores.



## REFERÊNCIAS

ADDO-TENKORANG, R.; HELO, P. T. Analysis of enterprise supply chain communication networks in engineering product development. **INTERNATIONAL JOURNAL OF LOGISTICS MANAGEMENT**, v. 28, n. 1, Sl, p. 47–74, 2017.

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: Vieira, M. M. F.; Oliveira, L.M.B. (Orgs.) Administração contemporânea: perspectivas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas**. In: Fleury, M. T. L (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. **Princípios da Gestão Estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária**. 2013. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/OLD2013/repositorio/Princ%EDpios%20da%20Gest%E3o%20estrat%E9gica.pdf>> Acesso em: 28 de abr. 2017.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG**. Revista de Administração Contemporânea. São Paulo: vol.4, n.2, 2000. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552000000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552000000200008)> Acesso em 07 de nov. 2017.

BARBOSA, Fernanda. **Estudo de Aplicabilidade da Ferramenta Endomarketing em Uma Empresa do Ramo de Telecomunicações**. 2012. 57 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade de Pará de Minas - Fapam, Pará de Minas, 2012.

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

BILHIM, J. A. F. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 6. ed. Lisboa: Iscsp, 2008.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Memoria Investigativa: un modelo de gestión demarketing interno para ampliar el compromiso organizacional**. Palma de Mallorca, 2003.

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

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

CAMPOS, Wagner. **O que é a Gestão Estratégica**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

CHEN, S.-Y. et al. Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. **Journal of Nursing Management**, v. 23, n. 3, p. 297–306, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª Triagem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOI, E.-K.; JOUNG, H.-W. Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. **Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism**, v. 16, n. 3, p. 235–251, 2017.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

DANSOMBOON, Suwaj; PHIMONSATHIENAND, Thepparat; FONGSUWAN, Wannoo. Cross Cultural Logistics And Supply Chain Management Towards Organizational Effectiveness Within The Asean/Thai Automotive Industries: A Sem Analysis. **Management And Production Engineering Review**, Bangkok, v. 7, n. 3, p.23-38, 1 jul. 2016.

DUARTE, Margarida da Silva Carmo. **A Comunicação Interna e o Stress dos Colaboradores**. 2015. 67 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança Organizacional**. Revista de Ciências da Administração. v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FORONI, Paula Gabriela. **Gestão Estratégica de Pessoas: Um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática**. v.1, n. 2, 73-95, maio/ago. 1997. Disponível em . Acesso em 20 ago. 2017.

FREIRE, A. L. et al. Internal communication how internal marketing tool to maximize on competitiveness: A study in small business of Paranaguá city in Brazil [Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: Um estudo em pequenas empre. **Journal Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 10, n. 2, p. 54–70, 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIRALDO, Luis Felipe; PASSINO, Kevin M.. Dynamic Task Performance, Cohesion, and Communications in Human Groups. **Ieee Transactions On Cybernetics**, [s.l.], v. 46, n. 10, p.2207-2219, out. 2016. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). <http://dx.doi.org/10.1109/tcyb.2015.2470225>.

GOCHHAYAT, Jyotiranjana; GIRI, Vijai N; SUAR, Damodar. Multilevel leadership and organizational effectiveness in Indian technical education: the mediating role of communication, power and culture. **International Journal Of Leadership In Education**, [s.l.], v. 20, n. 4, p.491-505, 10 fev. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2015.1135254>.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HADIKUSUMO, Bonaventura H.w.; JITWASINKUL, Bhanupong; MEMON, Abdul Qayoom. Role of Organizational Factors Affecting Worker Safety Behavior: A Bayesian Belief Network Approach. **Procedia Engineering**, [s.l.], v. 171, p.131-139, 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.01.319>.

HENRIQUES, José Paulo. **É Preciso Gestão Estratégica**: Resumo elaborado com base no capítulo "A Mandate for Strategic Management" do livro "Strategic Management", de Gregory Dess e Alex Miller. Disponível em: <<https://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/>>. Acesso em: 03 maio 2017.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2004.

LEAL, Glaucivania Mendes et al. Gestão Estratégica: A Gestão Estratégica como Subvenção Essencial para as Microempresas. In: Semana De Iniciação Científica Da Faculdade R. Sá, 10., 2016, Picos, p. 1 - 10.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e Gestão de Pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24102008-092513/pt-br.php>>. Acesso em: 29 out. 2017.

LUKOTO, Khathutshelo; CHAN, Kai-ying. The perception of innovative organisational culture and its influence on employee innovative work behaviour. **2016 Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology (picmet)**, [s.l.], p.972-977, set. 2016. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/picmet.2016.7806707>.

MACHADO, G.M. **Endomarketing como ferramenta de melhoria do clima organizacional e da comunicação interna no SENAC**, Santana do Livramento, 2014, 1 CD-ROM.

MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARQUES, José Roberto. **Gestão Organizacional: Conceito e Definição**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick; SOUSA, Rui. O Método do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: MIGUEL, Paulo A. Cauchick et al. **Metodologia da Pesquisa Para Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Cap. 6. p. 149-166.

MILCH, Vibeke; LAUMANN, Karin. Interorganizational complexity and organizational accident risk: A literature review. **Safety Science**, [s.l.], v. 82, p.9-17, fev. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2015.08.010>.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safaria de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Porto Alegre, Bookman, 2000.

PEREIRA, Marco Antonio. **Gestão Estratégica**. 2009. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

PRATS, A. La importancia de la comunicación en el marketing interno. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos**, p. 241–249, 2013.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, Sistemas e Métodos**. 2012. Disponível em: <<http://portal.cad.ufsc.br/files/2012/03/apostila-2012.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

PRIETO, R. et al. Internal marketing to enhance the quality of service in the universal banking [Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal]. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 21, n. 73, p. 102–119, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RINCÓN, Yanin. Comunicación Organizacional: Construcción de una gestión eficiente.. **Dircom**, Buenos Aires, v. 1, n. 98, p.65-66, mar. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC- livros técnicos e científicos, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behaviour**. 15. Ed. USA: Prentice Hall, 2015.

RODRIGUES, A.; QUEIRÓS, A.; PIRES, C. The influence of internal marketing in the attitudes and behaviors of employees: Application to a social and healthcare organization [A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidado. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, v. 34, n. 3, p. 292–304, 2016.

ROMANCINI, J. The internal marketing (Endomarketing) as a training tool - Case study of cooperatives in western Santa Catarina and enterprise customers datrilha Training Ltd [O endomarketing como ferramenta de treinamento - Estudo de caso em cooperativas do oeste catarinense. **Espacios**, v. 33, n. 9, p. 13, 2012.

ROSS, Gerald; KAY, Michael. **O fim das pirâmides**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

SILLA, Inmaculada; NAVAJAS, Joaquin; KOVES, G. Kenneth. Organizational culture and a safety-conscious work environment: The mediating role of employee communication satisfaction. **Journal Of Safety Research**, [s.l.], v. 61, p.121-127, jun. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.005>.

SILVA, Joab Antonio da; VIANA, Bruno Pinheiro. O Uso do Endomarketing em Empresas Automotivas. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14., 2013, **Conic - Semesp**. p. 1 - 11.

SILVA, Rafael Brito da. **Endomarketing e o Comprometimento Organizacional na Percepção dos Empregados em uma Empresa de Serviços**: Um estudo de caso no Banco de Brasília (BRB). 2009. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharelado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SOUSA, Aricélia Alves de. Endomarketing como estratégia em gestão de pessoas. **Revista Online Ipog**, Goiânia, v. 01/2013, n. 005, p.1-18, jul. 2013.

TAWAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comprometimento nas organizações**. São Paulo, SP. Editora Vozes, 2005.

TRAHANT, B. Six Communication Secrets of Top-Performing Organizations. **The Public Manager**, p. 68-75, 2008.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. 2012. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2012.

WEIRICH CLACI FÁTIMA, M. D. B. B. A. L. Q. Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, p. 754–757, 2004.

YATES, J. Internal Communication Systems in American Business Structures: a framework to aid appraisal. **American Archivist**, 48(2), 141-158, 1985.

**APÊNDICE 1 - CARTA DE CIÊNCIA DE PESQUISA APLICADA**

(A Empresa) \_\_\_\_\_

(Sr.) \_\_\_\_\_

(Cargo) \_\_\_\_\_

### **CARTA DE CIÊNCIA DE PESQUISA APLICADA**

Eu, Thayza Silva Faria, graduanda em Engenharia de Produção, pela Universidade Tecnológica do Paraná, portadora do CPF 071.173.259-09, RG 12.370.313-8, residente na Rua Sete de Setembro, nº 873, CEP 84010-350, na cidade de Ponta Grossa - PR, cujo telefone de contato é (42) 99830-9993, vou desenvolver uma pesquisa cujo título é A Importância da Percepção do Endomarketing como Ferramenta Estratégica.

O objetivo deste estudo é identificar a influência das ações de Endomarketing sobre a percepção de valor de um colaborado na empresa em que atua.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e não determinará qualquer risco e informo que a empresa \_\_\_\_\_ tem a garantia de acesso, em qualquer etapa do estudo, sobre qualquer esclarecimento de eventuais dúvidas.

Como pesquisador, me comprometo a utilizar os dados coletados somente para pesquisa e os resultados serão veiculados, somente após consentimento da empresa, através de artigos científicos em revistas especializadas e/ou em encontros científicos e congressos e sua identidade poderá ser, ou não, ser veiculada, de acordo com seu interesse.

Ponta Grossa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Thayza Silva Faria  
Graduanda em Engenharia de Produção

---

Prof. Ms. Marcos William Kaspchak Machado  
Orientador da Pesquisa



**ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE BOHNENBERGER**

Este questionário tem a finalidade de coletar dados para uma pesquisa acadêmica. Nada do que for respondido será divulgado ou repassado para seus superiores ou outra pessoa que não seja vinculada com o trabalho, por isso, não é necessário identificar-se.

**Questões de perfil do respondente:**

1 - Idade:

<input type="checkbox"/> Menos de 20 anos	<input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos	<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos	<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 50 anos
---	--	--	--	--

2 - Tempo de trabalho na empresa:

<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> De 01 a 05 anos	<input type="checkbox"/> de 05 a 10 anos	<input type="checkbox"/> de 10 a 15 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 15 anos
---	--	--	--	--

3 - Sexo:

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
------------------------------------	-----------------------------------

4 - Escolaridade:

<input type="checkbox"/> Fundamental	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Superior	<input type="checkbox"/> Pós-graduação
--------------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	--

5 - Estado Civil:

<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Separado	<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> União Estável
-----------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	--

6 - Tenho Cargo de Chefia:

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

Analise as afirmações e marque o grau que mais se encaixa com aquilo que você considera verdadeiro.

**Marque a alternativa de acordo com o grau de concordância com a expressão:**

(1) Discordo plenamente (2) Discordo (3) Sem opinião (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

1. Conheço os resultados da Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
2. Conheço os resultados do meu setor de trabalho.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
3. Conheço os valores da Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
4. O lançamento de novos produtos ou serviços é feito primeiramente para os funcionários da Empresa e somente depois para os clientes.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
5. O processo de recrutamento de novos empregados é claro e se especifica o que se espera deles.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
6. Na Empresa, me sinto como uma pessoa da casa	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
7. Na atual situação, ficar na Empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
8. Há diferentes programas para atender as necessidades dos diferentes tipos de empregados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
9. A Empresa divulga internamente as atividades que desenvolve na comunidade empresarial.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
10. A Empresa divulga internamente, antes de colocar na mídia, as propagandas dos seus produtos ou serviços.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
11. A Empresa me capacita para desenvolver melhor minha atividade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
12. A Empresa merece a minha lealdade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
13. A Empresa oferece oportunidades de pagamentos extras.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
14. A Empresa oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
15. A Empresa se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos empregados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

16. A Empresa tem um significado pessoal muito grande.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
17. As atividades e as responsabilidades dos novos empregados são definidas claramente.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
18. As metas e os objetivos da Empresa são divulgados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
19. As mudanças que vão ocorrer na Empresa são comunicadas com antecedência.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
20. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a Empresa agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
21. Mesmo que eu desejasse, seria muito difícil deixar a Empresa agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
22. Recebo informações a respeito dos clientes da Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
23. Se o funcionário desejar, ele pode solicitar mudança de função.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
24. Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
25. Se eu resolvesse deixar a Empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
26. Se eu já tivesse dado tanto para a Empresa eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
27. Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
28. Sou remunerado de acordo com a minha função.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
29. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
30. Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades no meu trabalho.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
31. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a empresa agora seria a falta de alternativas imediatas.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
32. Eu devo muito à Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
33. Eu me sentiria culpado em deixar a Empresa agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
34. Eu não deixaria a organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
35. Eu me percebo emocionalmente ligado à Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
36. Eu percebo uma forte integração com a Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

37. Eu sinto obrigação em permanecer na Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
38. Eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
39. Eu realmente percebo os problemas da Empresa como se fossem os meus.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
40. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para a Empresa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

Na empresa sou visto como:

- (1) Um investimento a médio e longo prazo.
- (2) Um custo a diminuir.
- (3) Um cliente da empresa
- (4) Como um ser humano.
- (5) Um recurso difícil de administrar.

O que você acha que a empresa poderia fazer para tornar o seu trabalho mais agradável para você?

---



---



---



---

**Agradeço a tua colaboração.**