

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KTCHILI KAUANE CUNHA DA SILVA
YASMIN DE SOUZA SOWEK

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS PELA LOJA ANDARAKI
CALÇADOS

CURITIBA
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KTCHILI KAUANE CUNHA DA SILVA
YASMIN DE SOUZA SOWEK

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS PELA LOJA ANDARAKI
CALÇADOS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional no curso de graduação em Tecnologia em Comunicação Institucional, Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Dr. José Elmar Feger

CURITIBA
2015

TERMO DE APROVAÇÃO

KTCHILI KAUANE CUNHA DA SILVA

YASMIN DE SOUZA SOWEK

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS PELA LOJA ANDARAKI CALÇADOS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Comunicação Institucional no curso de graduação em Tecnologia em Comunicação Institucional, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. José Elmar Feger
Orientador - Setor de Educação Profissional e Tecnológica da
Universidade Federal, UFPR.

Profa. Dra. Dione LorenaTinti
Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal,
UFPR.

Prof. Dra. Maura Regina Franco
Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal,
UFPR.

Curitiba, 10 de dezembro de 2015.

RESUMO

O presente estudo se propõe a analisar as ações de Endomarketing realizadas na loja de varejo Andaraki Calçados, localizada no bairro Cajuru, na cidade de Curitiba - PR. Teve como questões de pesquisa: Quais as estratégias de *endomarketing* utilizadas pela loja? Quais as ações de *marketing* interno que a loja deveria adotar? Diante disso, o objetivo geral foi analisar o *endomarketing* e a influência das estratégias de comunicação no desempenho dos colaboradores da loja de calçados. O método utilizado foi o estudo de caso único com coleta e análise de dados nos moldes da pesquisa quantitativa. Apesar da atual gestão aplicar algumas ações de endomarketing, fazendo com que os colaboradores aleguem satisfação em trabalhar na empresa, existem possibilidades de incorporar estratégias de comunicação voltadas ao público interno que valorize ainda mais o clima organizacional da empresa.

Palavras chave: *Endomarketing*, comunicação interna, estratégias de *marketing*, varejo, clima organizacional.

ABSTRACT

This study proposes to analyze the Endomarketing actions which have taken place at the retail store Andaraki Calçados, located in Cajuru neighborhood, in the city of Curitiba - PR. The study had as research questions: What are the internal marketing strategies used by the store? What are the internal marketing actions that the store should adopt? Therefore, the overall objective of the study was to analyze the influence of internal marketing and communication strategies on the performance of the shoes store. The method used was the unique case study with the collection and analysis of data along the lines of quantitative research. In spite of the management apply some endomarketing actions, which led the employees to expose their satisfaction on working in the company, there are still other possibilities to incorporate communication strategies that can improve the work environment of the company.

Keywords: Endomarketing, internal communication, marketing strategies, retail, organizational climate.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MATRIZ SWOT.....	17
FIGURA 2 - PIRÂMIDE DE GRÖNROSS	18
FIGURA 3 - OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS INDIVIDUAIS	23
FIGURA 4 - PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	23

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	15
TABELA 2 - GÊNERO.....	30
TABELA 3 - FAIXA ETÁRIA.....	30
TABELA 4 - ESCOLARIDADE.....	30
TABELA 5 - QUALIDADE DOS PRODUTOS DA LOJA.....	31
TABELA 6 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE AO SERVIÇO PRESTADO.....	31
TABELA 7 - COMUNICAÇÃO COM SUPERIOR DIRETO.....	32
TABELA 8 - FREQUÊNCIA QUE SOLICITA A INTERVEÇÃO DE SEU SUPERIOR PARA RESOLVER PROBLEMAS COM CLIENTES.....	32
TABELA 9 - EFICÁCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM O SUPERIOR....	33
TABELA 10 - RECEBE O FEEDBACK/RETORNO PRONTAMENTE.....	33
TABELA 11 - AUTONOMIA PARA SUGERIR MELHORIAS PARA LOJA.....	34
TABELA 12 - COOPERAÇÃO DOS SETORES E TRABALHO EM EQUIPE.....	35
TABELA 13 - NÍVEL ATUAL DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	36
TABELA 14 - MISSÃO E VISÃO DA LOJA.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ANDARAKI	37
GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA OBTER INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA	38
GRÁFICO 3 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	39
GRÁFICO 4 - COMO MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO	13
2.1 ORIGEM E CONCEITO DE ENDOMARKETING	13
2.2 CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING.....	13
2.3 INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING	15
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM ENDOMARKETING	16
2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	20
2.6 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.7 ENDOMARKETING EM RECURSOS HUMANOS.....	24
3 METODOLOGIA	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 PERFIL DOS CLIENTES INTERNOS	29
4.2 PESQUISAS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS	31
4.3 CONTRIBUIÇÕES DO ENDOMARKETING PARA A ANDARAKI CALÇADOS ...	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	46
APENDICE A - QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO.....	47
APENDICE B - QUESTIONÁRIO QUALITATIVO	50

1 INTRODUÇÃO

Em meio a tantas ações e atividades desenvolvidas com o intuito de motivar e valorizar o público interno das organizações, surge o “*endomarketing*”. O termo é atual e as empresas e companhias o incorporam, muitas vezes, denominado de outra forma, com a intenção de manejar estratégias de *marketing* direcionadas para os profissionais do local de trabalho, os quais incluem as áreas de recursos humanos, *marketing* e comunicação interna.

Ao se relacionar com a comunicação institucional, o tema, que tem como embasamento teórico o *marketing* interno e a gestão de pessoas, foi escolhido pelas pesquisadoras por afinidade com essas áreas e suas correlações. Os principais autores escolhidos são: BEKIN, Saul Faingaus (1995), BRUM, Analisa de Medeiros (1998), KOTLER, Philip (1994), CHIAVENATO, Idalberto (2014), ROBBINS, Stephen (2005), MATOS, Gustavo Gomes de (2009), PORTER, Michael (1989) e GIL, Antônio Carlos (2002). Os referidos autores contribuem para a fundamentação teórica do estudo aqui apresentado.

Quanto ao carácter empírico da investigação a gerente da loja de calçados Andaraki, localizada no Cajuru, autorizou os funcionários a responderem os questionários para o aprofundamento do tema. Assim, foi possível identificar como é a relação entre os clientes internos e a gerência e definir se há alguma atividade voltada ao *endomarketing*, o que direcionou o tema de pesquisa para “Estratégias de *Endomarketing* utilizadas pela loja Andaraki Calçados”.

A partir do estudo e análise do tema, surgem as questões: Como é desenvolvido o *endomarketing* na loja Andaraki Calçados? Por que razão a empresa investe em atividades que visam o público interno das lojas?

As questões foram solucionadas com a análise do *endomarketing* e a influência das estratégias de comunicação no desempenho da loja de calçados. Para alcançar esse objetivo foi necessário: elaborar o referencial teórico relacionando *endomarketing* e a influência das estratégias de comunicação no desempenho de empresas de varejo; analisar dados das ações de *endomarketing* e comunicação interna da loja investigada; avaliar os resultados obtidos com as atividades realizadas para os funcionários; e identificar possíveis ações de *endomarketing* que podem ser inseridas no estabelecimento.

A importância da qualidade da comunicação interna é comentada por Chiavenato, citado por Matos (2009) no trecho:

A dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. É exatamente por essa razão que uma das finalidades mais importantes do desenho organizacional é assegurar e facilitar o processo de comunicação e de tomada de decisão. (MATOS, 2009 p. 87)

Para que hajam efeitos positivos, o *marketing* interno deve atentar para a comunicação endógena, envolver e estimular seus funcionários para que os mesmos se sintam motivados a trabalhar e procurar um ambiente melhor na instituição, desenvolvendo assim resultados mais positivos para si mesmos e para a empresa. É o que afirma Kotler (1998, p. 44): "Não faz sentido promover serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo."

O desenvolvimento do referencial teórico é dividido entre temas chave ligados aos recursos humanos, planejamento estratégico, comunicação interna, *marketing*, gestão estratégica, comportamento organizacional e mercado de varejo, relacionando-os com o tema *endomarketing*.

A metodologia para pesquisa foi definida como estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa. Yin (2001, p. 4) descreve o estudo de caso como: "O estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados."

Com a aplicação dos questionários na loja, e a posterior análise, obteve-se um levantamento das ações de *endomarketing* e comunicação interna promovidas pelo estabelecimento. É de suma importância ter conhecimento dos dados a fim de saber quais são as motivações dos funcionários e como ocorrem as ações de comunicação e *endomarketing*, visto que essas áreas são bases para o tema investigado. Assim, com os resultados em mãos, foram avaliadas e discutidas as atividades realizadas, comparando a opinião da gerente com a percepção dos funcionários.

O presente documento encontra-se dividido por capítulos, que explicam as partes utilizadas para a análise dos resultados. O primeiro capítulo diz respeito ao referencial teórico e metodológico, e tem o intuito de explicar conceitos dos autores especializados em *endomarketing* e áreas relacionadas, sendo estes embasamentos

para o capítulo da análise de dados. Assim os subcapítulos, que desenvolvem o referencial de *endomarketing* nas lojas de varejo, são: origem e conceito do *endomarketing*; contribuições do *marketing*; instrumentos do *endomarketing*; gestão estratégica do *endomarketing*; comunicação interna; comportamento organizacional; e *endomarketing* em recursos humanos.

Em seguida, o capítulo da metodologia explicará os métodos de pesquisa que se encaixam com a investigação e a analogia do projeto. O último capítulo será o da análise dos dados, compondo o resultado das respostas das pesquisas e sugerindo soluções e estratégias de *Endomarketing* para loja Anadaraki. Os subcapítulos são: perfil dos clientes internos; pesquisa qualitativa e quantitativas; e contribuições do *endomarketing* para loja Andaraki Calçados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO

2.1 ORIGEM E CONCEITO DE *ENDOMARKETING*

Endomarketing significa produto e serviço como um único componente trabalhando em harmonia, em um processo de produção orientado para o cliente tanto interno quanto externo. Isso consiste em um fator decisivo, que é a qualidade diferenciada, voltada para a cultura de serviço e o aspecto intangível do produto. Segundo Brum (1998, pag.11) “‘Endo’ provém do grego e quer dizer ‘ação interior ou movimento para dentro’. *Endomarketing* é, portanto, *marketing* para dentro.” O mesmo autor afirma que além de vender a imagem da empresa o *endomarketing* serve para conscientizar o público interno de como é feita a gestão dentro da empresa.

Os fundamentos do *endomarketing* segundo Castelli (2001) envolvem: necessidade de nova cultura organizacional; interação entre setores alimentada pela consciência do *marketing* entre os funcionários; maior informação; flexibilidade da estrutura organizacional; descentralização da tomada de decisão; e comprometimento, envolvimento e valorização do colaborador.

A intenção é incorporar um nível maior de informação aos funcionários da linha de frente, que têm o contato direto com o consumidor final. Bekin (1995) afirma que os funcionários por possuírem informações limitadas a respeito da empresa, acabam passando uma imagem equivocada da organização e não conseguem resolver problemas e dificuldades cotidianas, acarretando no mau atendimento e direcionando todos os problemas para o gerente.

2.2 CONTRIBUIÇÕES DO *MARKETING*

Existem diversas definições de *marketing*, contudo para o caso desta investigação ele pode ser compreendido como um conjunto de atividades visando orientar os fluxos de bens e serviços para determinados consumidores e usuários, e tem por finalidade dar satisfação e valor ao cliente, criando um ciclo lucrativo para

ambas as partes. Segundo Kotler (1998), o *marketing* interno deve preceder o *marketing* externo, no sentido de que o serviço pode ser excelente, mas antes de tudo os funcionários devem estar prontos para ofertá-lo.

Para o sucesso do *endomarketing* em uma empresa, é necessário como em qualquer outra atividade de *marketing*, a segmentação. Para Kotler (1998), é importante que as empresas definam segmentos específicos para se direcionar com compostos de *marketing* customizados, desta maneira a empresa ganhará vantagem competitiva.

Se a empresa estiver motivada a direcionar as estratégias de *marketing* ao seu público interno e em decorrência disso satisfazê-lo, irá obter grandes propagandistas de seu produto ou serviço.

No setor de varejo existem várias categorias de lojas dentre elas as de departamento, em que são comercializadas várias linhas de produtos, que é o cenário da Andaraki, caso selecionado para estudo. A loja comercializa calçados femininos, masculinos e infantis; produtos para manutenção de sapatos; acessórios femininos e esportivos; malas e bolsas. A característica do serviço oferecido por eles é o serviço limitado, que segundo Kotler (2006) ocorre quando as mercadorias estão expostas a venda, e os clientes necessitam de ajuda, havendo a oportunidade de troca e devolução das peças.

Os varejistas devem sempre estar ligados ao mercado alvo, para definir a disponibilidade dos produtos conforme estratégias de diferenciação, apostando em novas marcas e na mudança de mostruário repentinamente. No varejo, as ferramentas e veículos de comunicação são utilizadas em grande escala nas propagandas e promoções. Para Kotler (2006, p. 512) “todo varejista deve utilizar ferramentas de comunicação que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem”, essa imagem deve ser passada de forma adequada ao funcionário, desde o seu treinamento, para dar o suporte necessário ao cliente final, interpretando suas necessidades e lidando de forma correta com as queixas.

Esse *marketing* voltado ao público interno é considerado uma tendência de mercado, e é de suma importância que todas as pessoas da organização entendam e aceitem os objetivos, se envolvendo, assim, para satisfazer o cliente final.

2.3 INSTRUMENTOS DE *ENDOMARKETING*

Em um ambiente organizacional, a intenção não é apenas disseminar a missão e visão da empresa, todavia também promover ações e implantar veículos, que, de forma integrada, repassem um conceito ou ideia aos clientes internos. De acordo com Chiavenato (2014, p. 11) “(...) quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença”. A responsabilidade pela condução do programa de *endomarketing* em uma organização deve ser da comunicação social ou *marketing*, juntamente com os recursos humanos.

Dentro de um programa de *endomarketing* são criados instrumentos de informação e integração. Brum (1998) elenca esses 31 instrumentos:

TABELA 1 - INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Manual e vídeo de integração
Material de acompanhamento do programa
Manuais técnicos e educativos
Revistas de histórias em quadrinhos
Jornal interno ou <i>house organ</i>
Encarte da área de recursos humanos no Jornal interno
Encarte da associação de funcionários no jornal interno
Jornal Mural
Cartazes motivacionais
Cartazes informativos
Painel do tempo
Painéis motivacionais e decorativos
Datas festivas e aniversários
Canais diretos entre direção e funcionários (ombudsman interno, cartas e cartões, reuniões e encontros etc...)
Vídeos informativos e motivacionais
Tele e videoconferências
Palestras Internas

Clubes de leitura

Grife interna

Intervenções Teatrais

Mensagens virtuais (redes sociais, e-mails)

Valorização de funcionários

Ambientação

Memória

Rádio Interna

Correio eletrônico

Intranet

Clipping Eletrônico

TV interna

FONTE: BRUM (1998).

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM ENDOMARKETING

Para Brum (1998), a estratégia no contexto de *endomarketing* deve estar voltada para todos os níveis hierárquicos da empresa, focando no elemento humano e no trabalho que desenvolve. Deve disseminar a ideia do “somos capazes”, dos valores da empresa, incentivando os funcionários a assumir compromisso, fazendo com que eles “comprem” o produto ou serviço ofertado.

Conforme o referido autor, é possível gerar vantagens competitivas através de práticas administrativas voltadas ao treinamento e orientação de chefes e líderes. São eles que têm o papel de influenciar o indivíduo a ter conhecimento das atividades da organização e a tomar decisões, estreitando as relações com o cliente.

Saber gerir as pessoas que contribuem com a organização é essencial. As empresas que tem êxito no mercado são, principalmente, aquelas que tornam as pessoas - sejam essas, fornecedores, acionistas, gestores, funcionários, clientes ou colaboradores - parceiros da organização, cada uma contribuindo com algum recurso.

Os executivos contemporâneos sabem que qualquer esforço para melhoria de qualidade e de produtividade deve incluir os funcionários. Estes não

apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão, cada vez mais, do planejamento delas. (ROBBINS, 2005, p. 15)

A necessidade das organizações em focar nos funcionários vem do poder que eles têm de aumentar e reduzir as forças e as fraquezas de uma empresa conforme são sustentados por ela.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. (CHIAVENATO, 2014, p.11)

Para Porter (1989), empresas competitivas possuem programas de treinamento interno bem desenvolvidos e reservam os maiores recursos para a pesquisa e desenvolvimento.

De acordo com Bekin (1995), para o sucesso de um programa de endomarketing é necessário ter um diagnóstico da situação da empresa, avaliando o ambiente interno e externo de forma estratégica através da análise SWOT. Essa estratégia exige uma participação efetiva da direção.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

FIGURA 1- MATRIZ SWOT
FONTE: SEBRAE¹

Segundo Kotler (2006), a análise SWOT é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a partir do monitoramento dos ambientes internos e externos. No âmbito externo estão as oportunidades e ameaças e no interno as forças

¹ Disponível em: <www.sebrae.com>. Acesso em: 25 de Novembro de 2015.

e fraquezas. É de suma importância o conhecimento das oportunidades para atender a demanda dos consumidores e dos funcionários. Após feita a análise poderão ser estabelecidas as metas a serem cumpridas a curto, médio e longo prazo, com o auxílio do *endomarketing* para alcançá-las. Um exemplo de matriz SWOT encontra-se na Figura 1.

Bekin (1995) em seu livro propõe a inversão da pirâmide tradicional de hierarquia, em que por muito tempo, a alta administração se encontra no topo, em seguida a gerência e na base a linha de frente. Neste caso, os clientes não são inseridos na pirâmide. Na versão da pirâmide de Grönross, citada pelo autor, os clientes e a linha de frente estão no topo, assim, a gerencia e alta administração têm que se adequar a eles e não ao contrário. Essa nova ótica só é assegurada através de um circuito de comunicação constante, cooperação e valores compartilhados. A pirâmide de Grönross está representada na Figura 2.

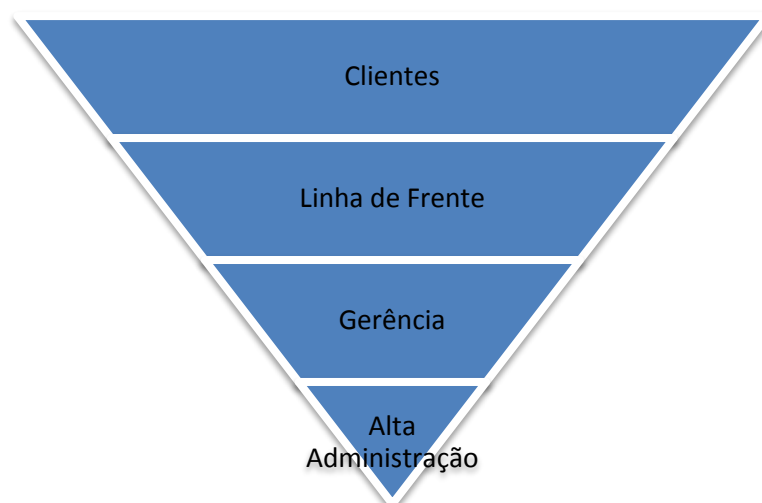


FIGURA 2 - PIRÂMIDE DE GRÖNROSS
FONTE: ADAPTADO PELAS AUTORAS, 2015.

Para Brum (1998, p. 61)

Quando falamos em comunicação interna estamos falando em comunicação vertical. Falamos, portanto, da informação que desce da parte de cima para a parte de baixo da pirâmide e cujo processo é invertido quando a empresa decide ouvir seus funcionários (BRUM, 1998, p.61)

Porter (1989, p. 664) afirma que “companhias que investem no empregado e são orientadas para a inovação e a mudança geralmente têm baixa rotatividade de pessoal mais treinado”.

Bekin (1995) cita o triângulo de serviço como método para representar os valores compartilhados pelos empregados. No topo encontra-se a cultura de serviço dos empregados, e na base estão inseridas a organização e a liderança. O apoio aos funcionários deve ser encaminhado por essas áreas.

Para que o endomarketing seja eficaz é necessário que o gerente ou líder se torne um comunicador e treinador de sua equipe, delegando poder, avaliando os resultados e não fiscalizando de forma autoritária. Da mesma forma, ele deve ouvir seu grupo e dar o *feedback* das suas consultas, procurando sempre recompensar sua equipe. De acordo com Bekin (1995) existem três aspectos importantes para esse novo papel do gerente: a “realfabetização”, o conhecimento da nova cultura organizacional, e a inclusão e foco na visão de cliente interno, exercendo assim o seu papel como “treinador” agente de mudanças.

Conforme Bekin (1995) existem pontos necessários para que os funcionários sejam tratados como “cliente preferencial”, dentre eles estão: o empenho da alta direção no trabalho orientado para o cliente e na valorização dos funcionários; o comprometimento da gerência; a disseminação de conhecimento por toda a empresa através de um processo de comunicação e informação eficaz; o conhecimento dos funcionários de suas tarefas e dos objetivos da empresa; e a realização constante de novos treinamentos.

Para Chiavenato (2014) o gestor de pessoas, ou seja, o administrador –seja ele o presidente, diretor, gerente ou executivo – deve contribuir para eficácia organizacional pelos seguintes meios: ajudando a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionando competitividade à organização; assegurando à organização pessoas bem treinadas e motivadas; aumentando a autorrealização e a satisfação dos funcionários na empresa; desenvolvendo e elevando a qualidade de vida no trabalho; administrando e impulsionando a mudança; mantendo políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis; e construindo melhores equipes e ambiente de trabalho.

A estrutura organizacional da cultura de serviço, para Bekin (1995) consiste em missão, visão, valores; compromisso de todos com estas estratégias; prioridade ao cliente; comprometimento com o serviço ofertado; e orientação da política interna da empresa. Esse pensamento é compartilhado por Chiavenato (2014), quando alega que a estratégia da organização está ligada com a missão organizacional, com a visão do futuro e com os objetivos globais da organização.

Segundo Robbins (2005), os valores estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 56) “a missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade, o real motivo pelo qual a organização foi criada e deve servir.” É importante definir a missão e objetivos da empresa, pois se os funcionários não sabem o porquê da existência da organização e para onde ela vai, não entenderão qual rumo devem seguir.

Bekin (1995) elenca alguns aspectos que podem surgir impedindo o sucesso do *endomarketing*: a resistência a mudanças, manipulação de dados de infraestrutura e a expectativa de resultados imediatos.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

Nesse novo cenário a comunicação assume o papel de manter os funcionários da organização informados e motivados em relação ao seu trabalho, o que conseqüentemente contribui para o seu desenvolvimento. É comum encontrar o setor de recursos humanos tomando conta da comunicação interna e, muitas vezes, este não possui conhecimento técnico para gerir as mídias necessárias para estabelecer a comunicação.

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades pela disseminação da informação. (CHIAVENATO, 2014, p. 434)

Com o avanço tecnológico, principalmente na área da comunicação, as empresas estão necessitando de sistemas de informação mais adequados para facilitar o trabalho e ambiente dos funcionários, transformando, assim, os colaboradores em agentes de mudança e de inovação.

De acordo com Bekin (2004, p. 67), “a linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência”.

Conforme Chiavenato (2014, p. 434) “um sistema de informação deve proporcionar visibilidade adequada para que gerentes de linha e colaboradores possam navegar e trabalhar mediante metas e objetivos mutáveis e complexos”. Assim, um gerente de linha deve ressaltar a comunicação na empresa, pois esse é um meio básico para satisfazer as necessidades dos colaboradores, e para administrar as atividades da empresa.

Por isso, para o funcionário, a comunicação com os colegas de trabalho é a base de interação. Por meio da comunicação do grupo de trabalho o colaborador interno pode expressar suas emoções, sejam elas de satisfação, descontentamento e de necessidades. Outra função da passagem de informações é ajudar na tomada de decisões, conforme a análise e discussão dos dados.

O processamento de dados descentralizado voltado a todos os funcionários é importante para saber as conexões que estes possuem, acompanhar o monitoramento da gestão de trabalho e ajudar na manutenção das informações.

A troca de informação entre os cargos é necessária. Saber o que está acontecendo, o que precisa ser feito e como proceder são informações importantes para que os funcionários saibam como fluir na organização.

Os colaboradores precisam acessar e receber informações a seu respeito, sobre trabalho, posição, unidade organizacional e sobre organização. Precisam também saber a respeito de ofertas e posições, programas de treinamento, oportunidades, assim como informações sobre a empresa e o mercado. Para tanto, o sistema de informação precisa também ser ajustado às necessidades e às conveniências dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2014, p. 440)

Conforme Robbins (2005, p.233) “A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo.”

2.6 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Entender o perfil de funcionários e criar um ambiente que propicie comunicação harmoniosa torna-se essencial para motivação dos funcionários, uma equipe motivada gera resultados positivos.

O clima organizacional está intimamente ligado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. (CHIAVENATO, 2008, p.103)

É de extrema importância manter o grupo em harmonia, trabalhando o emocional, provocando assim o que Brum (1998) chama de inteligência grupal, e fazendo com que todos os níveis da empresa sejam valorizados e se comprometam com um objetivo final, que pode ser desde melhorar a qualidade de um produto até aumentar os lucros da empresa.

As atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias, para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização, que deve tratar os funcionários com respeito e solidariedade e deve oferecer meios de atender às necessidades pessoais e familiares. (CHIAVENATO, 2014, p. 378)

O clima organizacional ruim pode ocasionar revolta dos membros, como greves, baixo estado motivacional das pessoas e estresse, o que ocasiona no mal rendimento na empresa. Segundo Brum (1998, p.48), "investir em um bom clima organizacional aumenta a produtividade, agiliza as decisões e baixa a rotatividade de pessoal". O autor ainda cita quatro elementos visíveis nos resultados organizacionais com o *endomarketing*: postura interativa, transparência, democracia e foco.

Para Chiavenato (2014), a empresa precisa dos funcionários e os funcionários precisam de empresa. Para que haja um bom relacionamento, os objetivos organizacionais da empresa com os objetivos individuais dos funcionários devem coincidir. Isso fica explícito na Figura 3.

Sabemos que o ser humano está sujeito a consumir aquilo que é realmente motivado a comprar, e esta motivação é gerada pelo conhecimento das necessidades do consumidor. Estas vão desde as necessidades básicas fisiológicas até a realização pessoal, gerando uma hierarquia de necessidades.

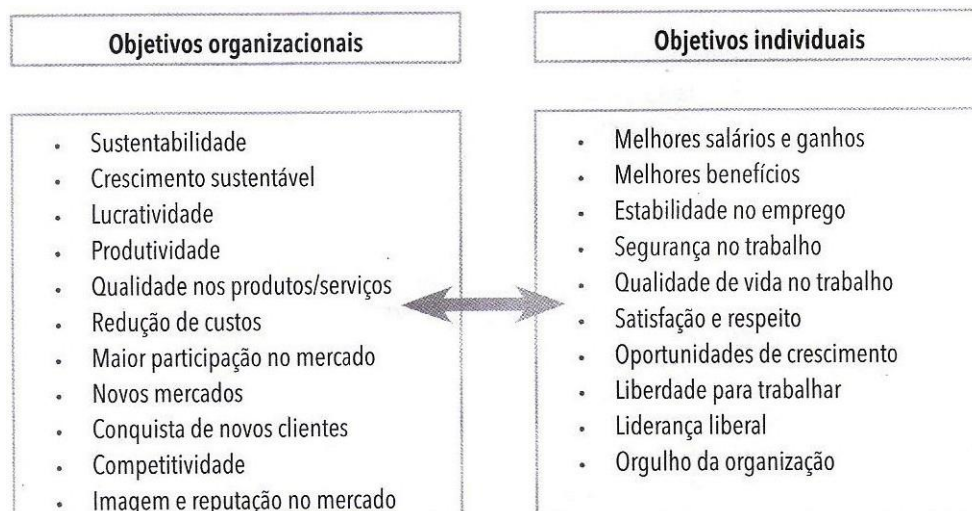


FIGURA 3 - OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS INDIVIDUAIS DAS PESSOAS

FONTE: CHIAVENATO (2014, p. 7)

A teoria motivacional que detalha essa pirâmide da hierarquia das necessidades é a de Maslow, citada por Chiavenato (2008): "segundo Maslow, na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas". A pirâmide encontra-se na Figura 4.



FIGURA 4 – PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

FONTE: ADAPTADO PELAS AUTORAS, 2015, DE CHIAVENATO (2008)

Se formos sintetizar essas necessidades, elas englobam 3 tipos de motivações, as físicas, de interação com o outro e de aceitação a si mesmo, CHIAVENATO (2008).

Albrecht, citado por Bekin (1995), recorreu a hierarquia das necessidades humanas de Maslow e estabeleceu quatro níveis hierárquicos do valor para o cliente:

o básico, o esperado, o desejado e o inesperado. O básico diz respeito aos elementos essenciais que o produto ou serviço possui, sem isso o produto é extinto do mercado; o esperado trata dos elementos conectados à experiência que o cliente se acostumou a ter como parte do produto, e sem ele a empresa tem dificuldades de comercializá-lo; o desejado refere-se aos elementos que não obrigatoriamente o cliente espera receber, é isso que começa a diferenciar a empresa e que o cliente aprova e valoriza; o inesperado, por fim, é composto por elementos surpresa, que vão além das expectativas e desejos do cliente, fidelizando, assim, o consumidor.

Ou seja, o nível de satisfação está na distinção do desempenho percebido e das expectativas do indivíduo. Assim, ele ficará insatisfeito se o desempenho não alcançar as expectativas. Todavia, quando o desempenho suprir as perspectivas, o consumidor estará altamente realizado, satisfeito ou cativado. As expectativas são desenvolvidas a partir da soma de experiências de compra, das recomendações de amigos e colegas, e do modo com que o vendedor consegue conquistar o cliente com elemento surpresa, diferenciando assim o produto ou serviço dos concorrentes.

Por isso, o desejado e o inesperado são os que garantem a vantagem competitiva, e para isso é preciso criar uma cultura organizacional, que motive e entenda as necessidades do funcionário para que este possa encantar os clientes.

2.7 ENDOMARKETING EM RECURSOS HUMANOS

Brum (1998) afirma que o *endomarketing* consiste em um processo a fim de ensinar, passar informação e treinar os funcionários com intuito de transmitir conhecimento sobre o ambiente organizacional. Para os funcionários, portanto, um programa de *endomarketing* é um instrumento imprescindível.

O *endomarketing* é um processo educativo, se o produto da comunicação interna é a informação e o treinamento é uma forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de *endomarketing*. (BRUM, 1998, p.57)

Um programa de *endomarketing*, para Bekin (1995), deve conter: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processo de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e

rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenário para novos produtos, serviços; e campanhas publicitárias.

Para Porter (1989) o investimento em tecnologias e recursos humanos proporciona à empresa retornos internacionais.

De acordo com Bekin (1995) o *endomarketing* é visto como um processo holístico, em que a empresa torna-se uma integração entre setores, ocasionando um processo motivacional, promovendo a comunicação e gerando cooperação entre os funcionários. Para que sua implementação seja possível são necessários a avaliação do ambiente interno e o levantamento do perfil dos funcionários.

O relacionamento interpessoal realizado por meio da comunicação direta com uma ou mais pessoas é também importante para o clima organizacional. Conforme Matos (2009, p. 91): “As relações interpessoais são a alma da empresa e devem ser levadas em consideração quando ela está em busca da qualidade e da competitividade”.

Os programas de endomarketing são participativos e ajudam a estabelecer a integração entre os funcionários e maior comprometimento com a organização.

Com estas considerações encerra-se a discussão sobre os conceitos que sustentaram a investigação proposta. O próximo capítulo trata-se dos procedimentos metodológicos.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de analisar a loja Andaraki Calçados, localizada no bairro Cajuru, o método considerado mais eficiente e adequado pelas proponentes desta investigação é o de estudo de casos.

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando, os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. (YIN, 2015, p. 17). Os estudos de caso

permitem que os investigadores foquem num “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo de ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar... (YIN, 2001, p. 2)

Ainda para Yin (2001) é importante definir a questão e proposições do estudo que está sendo elaborado: “É mais provável que a estratégia de estudo de caso seja apropriada a questões do tipo “como” e “por que”; assim, sua tarefa inicial é precisar, com clareza, a natureza das suas questões de estudo nesse sentido” (YIN, 2001, p. 42). Por isso as proposições base para a presente pesquisa são: Como é desenvolvido o *endomarketing* na loja Andaraki Calçados? Por que razão a empresa investe em atividades que visam o público interno das lojas?

A pesquisa de caso único possibilita avaliar a loja com a visão do gestor e a dos funcionários, e assim ter um conhecimento mais profundo sobre o caso analisado.

Visando obter o maior número de dados esta pesquisa combina a abordagem qualitativa com a quantitativa. A abordagem qualitativa é utilizada por pesquisar dados não mensuráveis que possibilita uma compreensão mais fiel do pensamento dos indivíduos.

Segundo Bardin (1977), a abordagem qualitativa dá margem a deduções sobre algum acontecimento e funciona em um campo reduzido, não se atendo a frequência da apresentação dos fatos. Para a mesma autora, “a análise qualitativa é o facto de a inferência ser fundada na presença do índice (tema, palavra, etc!), e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação individual” (BARDIN, 1977, p. 109). O pesquisador pode recorrer à pesquisa quantitativa se necessário para se aprofundar na frequência da aparição de dados, facilitando a realização de cálculos mais precisos. No caso desta pesquisa pode-se orientar a construção de um questionário quantitativo para aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno investigado, o *endomarketing* e seus reflexos no comportamento dos funcionários.

Nesse sentido, o presente estudo tem abordagem qualitativa para compreender o comportamento ou existência de um fenômeno, para depois se aprofundar no caso através de uma pesquisa quantitativa, utilizando a pesquisa de caso descritiva.

A pesquisa foi caracterizada como descritiva pois tem a função de retratar como o cliente interno das lojas são motivados, estabelecendo relação com o

endomarketing. Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas têm como prioridade descrever características de fenômenos delimitados pelo objetivo de pesquisa, e também têm o objetivo de relacionar as variáveis desses fenômenos. São caracterizadas por utilizar técnicas de coleta de dados e informações padrões, como por exemplo, questionário e pesquisa por observação sistemática.

As estratégias para estudar um dado podem ser diversificadas, como comentado por Yin (2001, p.18): “Podemos utilizar mais de uma estratégia em qualquer estudo de caso (por exemplo, um levantamento em um estudo de caso ou um estudo de caso em um levantamento).” O objetivo desta pesquisa é analisar dados das ações de *endomarketing* e comunicação interna da loja investigada através de entrevista e aplicação de questionário, para assim avaliar os resultados obtidos com essas ações.

A profundidade e a riqueza de obtenção de dados também são importantes. Gil (2002) afirma que a coleta de dados em estudo de casos é a mais completa, não podendo utilizar apenas um procedimento para obtê-los, o que garante a qualidade nos resultados. A obtenção de dados no estudo de caso pode ser feita tanto com dados de pessoal como com dados em documentos impressos, analisando documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea e participante e análise de artefatos físicos.

O campo no qual a coleta de dados será realizada é a loja de varejo Andaraki Calçados, localizada na Rua Filipinas, 670, no bairro Cajuru, na cidade de Curitiba – PR.

A população considerada para participar da pesquisa e aplicar o questionário quantitativo compreende o quadro geral de 25 funcionários da loja. No entanto, dada a dificuldade de obter a resposta de todos os colaboradores porque alguns estavam no período de folga ou férias, aplicou-se o instrumento de pesquisa a uma amostra desta população. No caso, a amostra consiste em 19 respondentes, com exceção da gerente. Os colaboradores internos estão divididos entre as áreas de sub gerência, auxiliar de gerente, vendas, estoque, caixa e pacote. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de uma entrevista com a gerente geral Rita de Cássia Santos.

A gestora da loja respondeu a uma entrevista estruturada com questões relacionadas ao seu cargo e tempo de serviço, sobre o *feedback* que recebe dos funcionários e quais meios de comunicação interna utiliza. Ao passo que os colaboradores: responderam no questionário sobre tempo de serviço; elencaram os

principais fatores de motivação e quais meios de comunicação utilizam; se conhecem a visão e missão e valores da empresa; se comprariam o produto ou serviço que ofertam; como está o seu nível de satisfação e do cliente; como é sua relação com o seu chefe direto; se consegue resolver problemas sem intervenção do chefe; quais os meios de comunicação da empresa que mais acessa e como sabe de novidades e mudanças da loja.

Segundo Robbins (2005, p. 54) “os valores estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções.”

Na análise foi calculado um índice definido conforme a pergunta e o número de correspondentes por resposta. Nas questões objetivas haviam quatro opções de respostas, nas questões tabeladas era preciso elencar respostas em ordem de importância, e, por fim, foram realizadas questões abertas para que os funcionários pudessem relatar sobre como melhorar o ambiente interno e quais mídias são utilizadas na loja.

Com a coleta de informações e dados necessários foi realizada a análise de conteúdo, para examinar as respostas da gerente comparando-as com os questionários dos funcionários. Para Berelson, citado por Bardin, (1977, p.31) esta é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa de conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”, fator indispensável para concluir o próximo passo da pesquisa que é a apresentação e análise dos dados.

O relatório do cliente é a consequência e a síntese obtida a partir dos procedimentos de segmentação do cliente, feedback do cliente, momentos críticos de verdade e análise do ciclo de serviço, necessário para criar um modelo de qualidade do serviço ideal para o cliente interno. (BEKIN, 1995, p. 50)

Nas questões objetivas que tinham quatro opções de resposta, para análise, cada uma possuía um peso, de 1 a 4, sendo 1 para resposta mais negativa e 4 para mais positiva. Esse peso foi multiplicado pela porcentagem de respondentes por cada opção de resposta, obtendo assim o índice das respostas. No caso das perguntas discursivas, a partir das respostas mais recorrentes foi elencada uma lista e calculada a porcentagem de cada item.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme o resultado da pesquisa, a análise será realizada por tabelas na pesquisa quantitativa, obtendo um índice de 1 a 4, e contrastando com a entrevista da gerente. A avaliação será dividida pelo perfil dos clientes internos, em que será traçada a descrição dos funcionários. Na pesquisa qualitativa e quantitativa, serão analisadas as respostas discursivas e objetivas dos questionários com a entrevista da gerente geral, relacionando a análise com o referencial teórico. Sobre as contribuições do *endomarketing* para a loja Andaraki Calçados, serão indicadas estratégias a serem adotadas pela gestão da loja.

4.1. PERFIL CLIENTES INTERNOS

Entender e conhecer os funcionários é importante para compreender a cultura organizacional. Quando é traçado um perfil dos clientes internos, a empresa consegue ter vantagem competitiva, se souber como utilizar estes dados.

Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização, que deve tratar os funcionários com respeito e solidariedade e deve oferecer meios de atender às necessidades pessoais e familiares. (CHIAVENATO, 2014, p. 378)

De acordo com Bekin (1995), o *endomarketing* é visto como um processo holístico em que a empresa se torna uma integração entre setores ocasionando um processo motivacional, promovendo a comunicação e gerando cooperação entre os funcionários. Para que sua implementação seja possível é necessário a avaliação do ambiente interno e levantamento do perfil dos funcionários.

Assim, a partir da coleta de dados, foi desenvolvido o perfil dos funcionários da loja Andaraki Calçados, identificando os traços de maior vigência, sendo esses: o quadro de funcionários é formado em sua maioria pelo sexo feminino, o setor com

maior número de funcionários é o de vendas com 63% de contratados nessa função, a média de 33 anos de idade dos clientes internos e o tempo de serviço com média e três anos e quatro meses. Essas informações serão apresentadas a seguir formando o quadro de funcionários da loja.

TABELA 2- GÊNERO

Gênero	Respostas	%
Feminino	18	94,73%
Masculino	1	5,27%
	19	100%

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Conforme a Tabela 2, fica explícita a predominância de mulheres na loja, pois, dos 19 respondentes, mais de 90% são mulheres.

TABELA 3 - FAIXA ETÁRIA

Idade	Respostas	%
16-25	5	29,41%
26-30	0	0%
31-40	10	58,82%
41-50	2	11,76%
Mais de 50	0	0%
	17	100%

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

A idade mais recorrente é entre 31 a 40 anos, indicando a média de 33 anos de idade do quadro interno da loja. Esses funcionários estão nos setores de vendas, operadores de caixa e chefe do estoque. Nas áreas que exigem menos contato com o público e, de certa forma, menos responsabilidade - nesse caso, o auxiliar do estoque e a empacotadora - estão os funcionários mais novos da loja.

TABELA 4 - ESCOLARIDADE

Escolaridade	Respostas	%
Médio Incompleto	6	31,57%
Médio Completo	11	57,89%
Superior Completo	2	10,52%
	19	100%

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Conforme a Tabela 4, o índice de escolaridade mais comum entre os funcionários é de ensino médio completo, seguido pelo de ensino médio incompleto. Isso pode influenciar na motivação do funcionário, pois, por muitas vezes, ele não teve outras oportunidades melhores de estudo ou trabalho, ingressando nesse cargo com insatisfação por não ser o emprego desejado.

4.2 PESQUISAS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS

Como demonstrado na Tabela 5, o índice médio é de 3,31, o que indica que os funcionários consideram que os produtos vendidos na loja possuem boa qualidade. Este funcionário, portanto, é mais suscetível a comprar estes produtos ou indicá-los a amigos ou familiares.

TABELA 5 - QUALIDADE DOS PRODUTOS DA LOJA

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	0	0,00	0
3	13	0,68421	2,05
4	6	0,31578	1,26
			3,31

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

A oferta de descontos e formas de pagamento diferenciadas destinadas aos colaboradores internos facilitam a obtenção dos produtos por eles. Ou seja, além de funcionários, eles são também consumidores, e ao consumirem, esses colaboradores conseguem avaliar os produtos, melhorando suas estratégias de venda ao consumidor final.

TABELA 6 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE AO SERVIÇO PRESTADO

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	0	0,00	0
3	19	1	3
4	0	0,00	0
			3

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Os funcionários em geral, na Tabela 6, acreditam que os clientes estão satisfeitos com o atendimento prestado pela loja. Isso demonstra que o atendimento pode melhorar se houver empenho e dedicação dos colaboradores, ou uma reformulação da política de incentivo ao alcance de metas. Segundo a gerente da loja, não há muitas reclamações vindas dos clientes.

Conforme Albrecht, citado por Bekin (1995), o funcionário deve oferecer ao cliente elementos surpresa, que vão além de suas expectativas, fidelizando, assim, o consumidor. Nesse caso infere-se que na referida loja os clientes estão sendo atendidos pelo menos em seus interesses mínimos.

TABELA 7 - COMUNICAÇÃO COM SUPERIOR DIRETO

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	2	0,10526	0,21
3	12	0,63157	1,89
4	5	0,26315	1,05
			3,15

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Conforme o indicado na Tabela 7, apenas 10% dos colaboradores está insatisfeito com sua relação com o líder. Tratam-se de duas vendedoras que estão na loja há pouco mais de um ano, média abaixo da média geral do tempo de serviço da loja, que é de três anos e quatro meses. Ambas relataram, nas questões descritivas, a insatisfação com seu superior. Citado no questionário 14: *“O líder ouvir a opinião dos seus colaboradores para depois questionar”* e no questionário 12: *“Acho que primeiramente a boa comunicação entre funcionários e seus superiores. E respeitar a opinião de cada um e seu ponto de vista”*.

Por isso, é importante criar um fluxo de comunicação que inclua e atinja todos os funcionários, disseminando assim a informação, corroborando com a visão de Chiavenato (2014) quando alega que na organização deve ocorrer uma sólida base de informação e comunicação e não apenas uma hierarquia de autoridade.

TABELA 8 - FREQUÊNCIA QUE SOLICITA A INTERVEÇÃO DE SEU SUPERIOR PARA RESOLVER PROBLEMAS COM CLIENTES

Peso	Respostas	%	Índice
1	7	0,36842	0,36
2	6	0,31578	0,63
3	0	0,00	0

4	6	0,31578	1,26
			2,25

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Na Tabela 8 demonstra-se a média de respostas quanto a periodicidade do funcionário que procura o superior para resolução de problemas. Do índice de 1 a 4, a média encontrada foi de 2,25, ou seja, os clientes internos não procuram com frequência a gerente. Em números mais específicos, 36% responderam que quase nunca solicita ajuda e 31% replicou que o faz poucas vezes, o que mostra autonomia que os clientes internos têm ao resolver complicações. Porém 31% redarguiu que sempre buscam o superior quando há problemas. Essa minoria é mais condizente com a entrevista da gerente, a qual relata que impasses com clientes devem ser solucionados com a mediação do superior, gerente ou subgerente. Quando necessário, as reclamações vão direto para a gerente ou subgerente, como fala a entrevistada: *“tem que passar pra mim para eu resolver”*.

TABELA 9 - EFICÁCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM O SUPERIOR

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	0	0,00	0
3	14	0,73684	2,21
4	5	0,26315	1,05
			3,26

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Em relação aos meios de comunicação que os funcionários usam para se relacionar com os superiores, o índice é satisfatório. Os meios diretos de comunicação utilizados pela loja - como reuniões, conversas diretas e o celular, citados pelos funcionários na questão descritiva e pela gerente na entrevista - surtem efeito positivo nas informações transmitidas. Na entrevista, a gerente enfatizou que em geral os comunicados internos são escritos em cartazes ou passados nas reuniões.

Confirme Bekin (2004, p. 67), "a linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência".

TABELA 10 - RECEBE O FEEDBACK/RETORNO PRONTAMENTE

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	3	0,21428	0,42
3	5	0,35714	1,07

4	6	0,42857	1,71
			3,20

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

A Tabela 10 explicita o índice de funcionários que dizem receber o *feedback* de seus superiores prontamente. O resultado de 3,20 mostra que o retorno, na maioria das vezes, é realizado imediatamente. O mesmo fato foi confirmado na entrevista pela gerente da loja, que comentou como o funcionário é abordado logo depois de algum problema. *“Na verdade, o feedback eu dou individual a cada um, vejo em qual ponto a gente está precisando conversar (...) isso é feito em uma salinha particular”*. Isso ocorre tanto da gerente para os funcionários, quanto dos funcionários para a gerente. Quando são feitas reuniões, em sua totalidade, elas servem para abordar temas mais gerais, como, por exemplo, mudanças de regra. *“O feedback depende do funcionário, se vejo ele fazendo algo errado, eu vou lá e falo diretamente com ele”*, completa a gerente. Outro meio de comunicação é por e-mail, mas apenas da central para a filial.

A gerente identifica que falar individualmente com cada funcionário surte mais efeito que falar com todos ao mesmo tempo, porque, segundo ela, tratam-se de casos diferentes. Nesse caso, coaduna com o pensamento de Chiavenato (2014), quando diz que

Os colaboradores precisam acessar e receber informações a seu respeito, sobre trabalho, posição, unidade organizacional e sobre organização. Precisam também saber a respeito de ofertas e posições, programas de treinamento, oportunidades, assim como informações sobre a empresa e o mercado. Para tanto, o sistema de informação precisa também ser ajustado às necessidades e às conveniências dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2014, p. 440)

TABELA 11 - AUTONOMIA PARA SUGERIR MELHORIAS PARA LOJA

Peso	Respostas	%	Índice
1	1	0,05555	0,05
2	5	0,27777	0,55
3	8	0,44444	1,33
4	4	0,22222	0,88
			2,81

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Na Tabela 11, voltada sobre a autonomia dos funcionários para sugerir melhorias na loja, o índice ficou dividido entre os que quase sempre e os que poucas

vezes sugerem melhorias para a loja. Concluímos, com isso, a falta de motivação e desinteresse de alguns a fim de recomendar sugestões para o superior. Ao avaliar as respostas da gerente, identificamos que não há meios para que os funcionários possam propor alguma melhoria para empresa, como uma pesquisa interna com relação a visão deles a respeito do ambiente empresarial, por exemplo.

Incluir os colaboradores internos da Andaraki no fluxo de comunicação motivaria estes para opinar e participar da loja, já que assim eles se sentiriam parte dela.

Os executivos contemporâneos sabem que qualquer esforço para melhoria de qualidade e de produtividade deve incluir os funcionários. Estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão, cada vez mais, do planejamento delas. (Robbins, 2005, p. 15)

TABELA 12 - COOPERAÇÃO DOS SETORES E TRABALHO EM EQUIPE

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	1	0,55555	0,11
3	12	0,66666	2
4	5	0,27777	1,11
			3,22

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

O índice da questão sobre cooperação dos setores e do trabalho em equipe, demonstrado pela Tabela 12, é de 3,22, indicando que é satisfatório. Contudo, com melhores recursos de incentivo motivacional essa cooperação pode ser aprimorada. A questão aberta de número sete questiona o que poderia melhorar o clima organizacional, muito funcionários comentaram como a equipe falha, às vezes, na ajuda do setor, como citado no questionário quatro: *“Todo mundo colaborar e não pensar em si mesmo, ter mais união”*. E no questionário sete: *“Os funcionários colaborarem em ajudar uns aos outros e não pensar em si próprio”*.

Na pesquisa qualitativa, a gerente informou que existe sim interação entre os setores. Apesar de algumas divergências notadas no dia a dia, ela afirma que quando necessário, um setor auxilia o outro. *“O pessoal do crediário ajuda no pacote e no estoque quando necessário, elas mesmas perguntam se estão precisando de ajuda”*, diz a gerente. O setor que menos interage com os outros é o do crediário, pois sua localização na disposição da loja é mais afastada dos demais. Entretanto na visão, da gerente, a interação é satisfatória.

São realizadas, também, atividades de integração, como cafés de comemoração em datas festivas, e atividades de ginástica laboral promovidas a cada mês.

Para motivação do funcionário é preciso suprir as necessidades de interação com o outro, o que é demonstrado no terceiro item na pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, citada anteriormente. Estas são as necessidades sociais: amizade e pertença a grupos.

TABELA 13 - NÍVEL ATUAL DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	0	0,00	0
3	11	0,64705	1,94
4	6	0,35294	1,41
			3,35

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

A Tabela 13 mostra o nível de satisfação com o trabalho dos funcionários respondentes. A média da satisfação indica, no geral, um contentamento dos funcionários com o trabalho. A gestora comenta que na loja existem pessoas satisfeitas e outras que só estão ali por não terem outra oportunidade. Nessa função, o que mais satisfaz o trabalhador são as premiações, todavia alguns não se esforçam para adquirirem tais premiações. Dito pela gerente: *“Tudo depende do esforço de cada um, mas é difícil de satisfazer a todos.”*

TABELA 14 - MISSÃO E VISÃO DA LOJA

Peso	Respostas	%	Índice
1	0	0,00	0
2	0	0,00	0
3	1	0,05555	0,16
4	17	0,94444	3,77
			3,93

FONTE: AS AUTORAS, 2015.

A respeito do conhecimento dos funcionários da missão e visão da loja, 94% dizem conhecer a visão e missão da empresa em que trabalham, o que representa que existe a preocupação por parte dos gestores de repassar aos funcionários essas informações. Assim, é possível que os colaboradores passem aos clientes a verdadeira identidade da empresa.

Conforme Chiavenato (2014), a estratégia da organização está ligada com a missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos globais da organização.

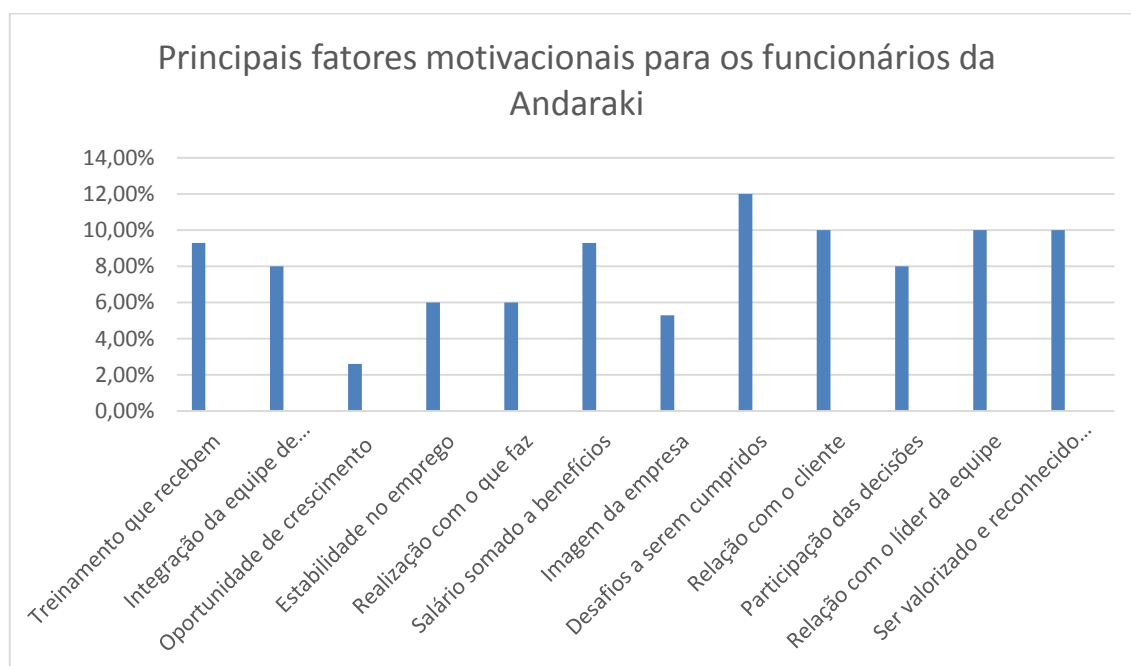


GRÁFICO 1- PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS PARA OS FUNCIONÁRIOS DA ANDARAKI
 FONTE: AS AUTORAS, 2015.

O incentivo para atingir as metas identificado na pesquisa qualitativa são as premiações individuais em que o funcionário ganha uma quantia em cima do valor que vendeu. Indicado no Gráfico 1, coluna 8, tópico dos desafios a serem cumpridos, obtendo 12% das respostas.

Outros fatores que motivam os funcionários são: a relação com o cliente, e ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa. Estes itens estão localizados na nona e na última coluna do Gráfico 1, ambas com 10% de respondentes.

A partir destes dados, concluímos que a relação com o cliente e líder é de extrema importância para que haja interesse do empregado na loja e na venda dos produtos. Uma comunicação integrada acarreta em um bom relacionamento de chefia com funcionário, e, conseqüentemente, altera a satisfação do cliente interno ao vender o produto, transformando a relação com o cliente final mais satisfatória, corroborando o entendimento de Chiavenato (2014) discutido no referencial teórico desta monografia.

O clima organizacional está intimamente ligado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona

relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. (CHIAVENATO, 2008, p.103)

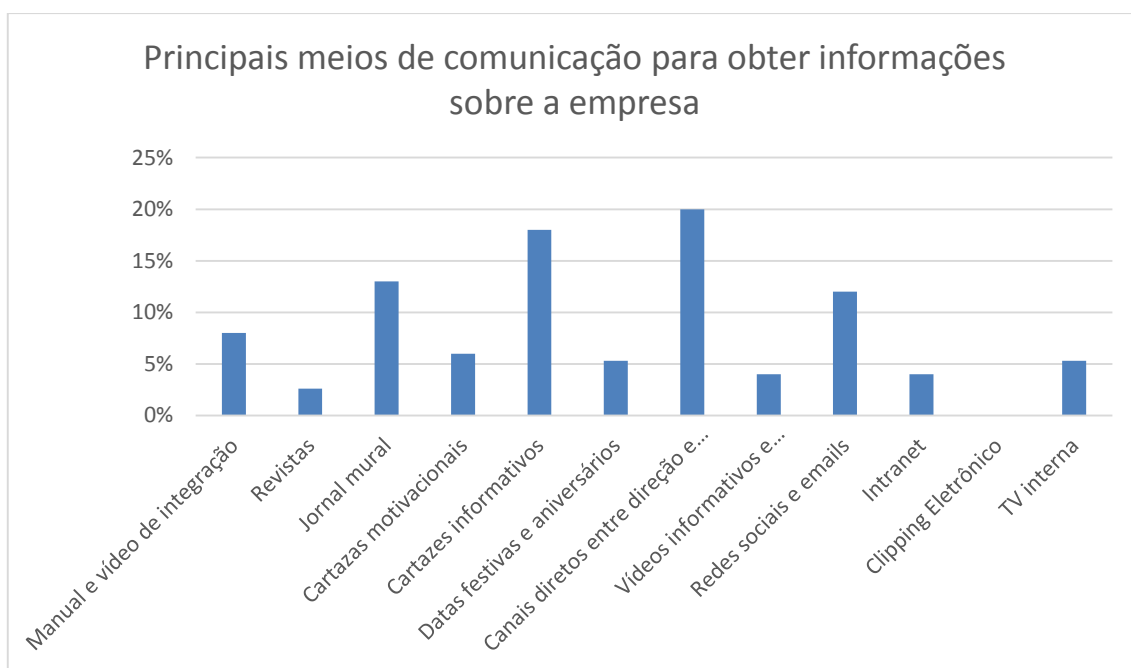


GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA
 FONTE: AS AUTORAS, 2015.

A partir do Gráfico 2, nota-se que os meios de comunicação mais utilizados pela loja são os canais diretos entre gestora e funcionários, conforme se observa na sétima coluna, que obteve 20% de respostas. O que condiz com a entrevista da gerente, esclarecendo que a comunicação feita internamente é por meio de reuniões, cartazes informativos (quinta coluna, com 18%) e pessoalmente.

O que indica a falta em criar uma comunicação que incentive e instigue o funcionário. Isso ocorre pois com os meios diretos, feitos pessoalmente, há falha de repassar a informação de forma igualitária para todos os colaboradores, causando com que alguns setores sofram ruídos. Um planejamento de fluxo pode ajudar o processo comunicacional da loja a fluir.

Para Porter (1989), empresas competitivas possuem programas de treinamento interno bem desenvolvidos e reservam os maiores recursos para a pesquisa e desenvolvimento.

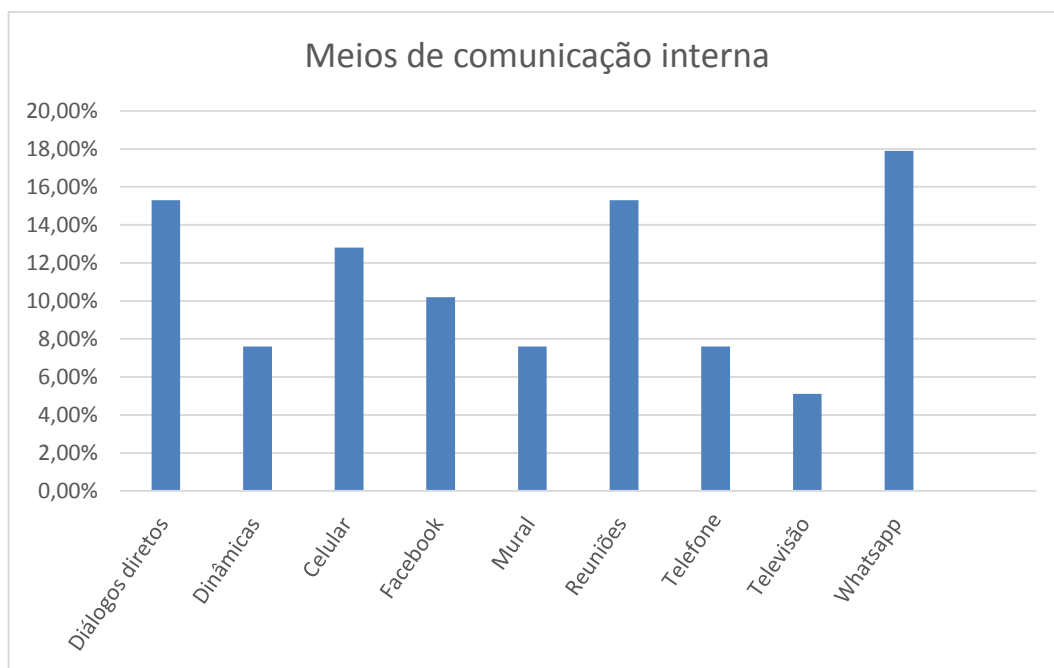


GRÁFICO 3 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA
FONTE: AS AUTORAS, 2015.

Como visto no Gráfico 3, a respeito dos meios de comunicação interna, um dos pontos mais citados pelos funcionários foi a comunicação de rápido acesso e que alcança os funcionários de forma direta. Isso fica explícito na primeira coluna, que representa os diálogos diretos, com 15,30% das respostas; na sexta coluna, representando as reuniões, também com 15,30% das respostas; e na nona coluna, do whatsapp, com 17,90% das respostas. Conforme Matos (2009, p. 91): “As relações interpessoais são a alma da empresa e devem ser levadas em consideração quando ela está em busca da qualidade e da competitividade”.

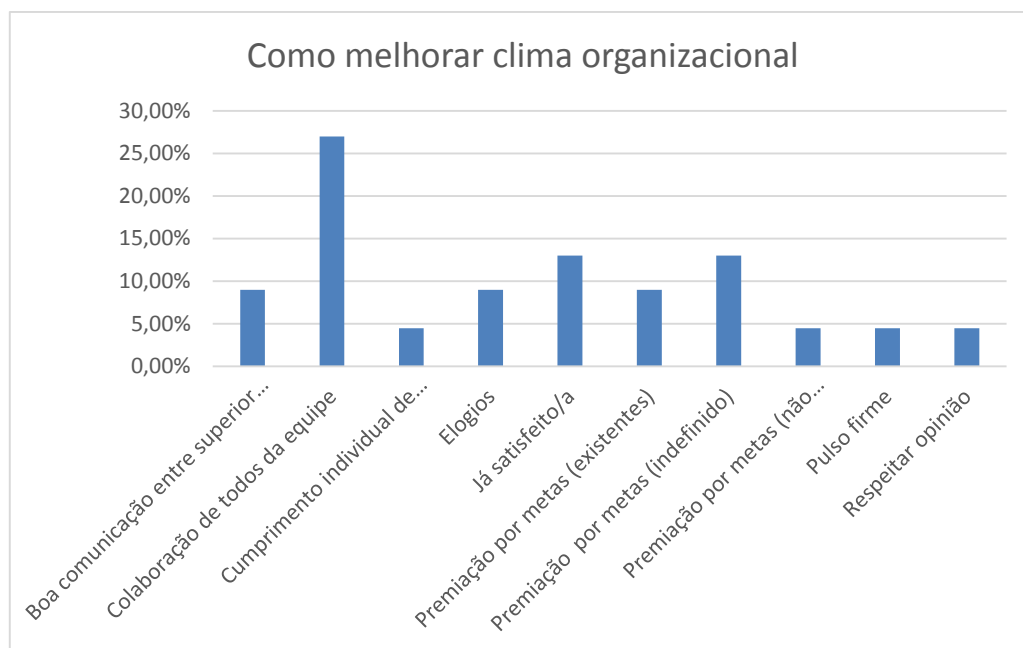


GRÁFICO 4 - COMO MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL
 FONTE: AS AUTORAS, 2015.

De acordo com o Gráfico 4, para os funcionários, a melhora no clima organizacional depende da colaboração de todos da equipe, indicado com 27% de respondentes na segunda coluna. Um bom relacionamento entre os funcionários é essencial para cumprir as metas. Isso também foi identificado na pesquisa qualitativa com a gerente, na qual ela afirma: *“As metas são para todos os setores, se a empresa recebe alguma bonificação por metas é dividido entre todos os setores”*. Ou seja, é necessário que todos contribuam para que a equipe alcance os objetivos da loja e consiga a bonificação e o reconhecimento por seu trabalho.

4.3 CONTRIBUIÇÕES DO *ENDOMARKETING* PARA LOJA ANDARAKI CALÇADOS

Com base nos dados analisados, o melhor meio de estabelecer a comunicação interna e de obter um feedback a respeito da sua atuação no trabalho é diretamente com o superior, o que acaba centralizando o fluxo de informação e gerando ruídos na comunicação entre setores e funcionários. Isso é comum em um modelo de gestão centralizada, em que os dados gerados nem sempre são repassados como informação aos funcionários, pois os líderes acreditam que o único

objetivo a ser cumprido são as metas de venda, enquanto, na realidade, os funcionários poderiam ser incentivados a buscar seu desenvolvimento profissional.

Outro problema encontrado foi a falta de autonomia dos funcionários para resolver problemas sem a ajuda dos gestores. Isso também é característico de uma forma de gestão centralizada, onde tudo deve passar pela gerência. Para que os problemas sejam solucionados com mais rapidez pelo próprio funcionário, é necessário que ocorram orientações a esse respeito nas reuniões periódicas, e até mesmo nos *feedbacks* individuais, identificando a falha e indicando como solucionar este mesmo problema em outras ocasiões.

Foi possível avaliar que o clima organizacional na empresa, na visão dos funcionários, poderia melhorar se houvesse maior colaboração de todos da equipe. Para que isso seja feito de forma eficiente, deveriam ocorrer reuniões com mais periodicidade, além de palestras motivacionais internas e vídeos de integração. Acredita-se que, assim, os funcionários vão passar a interagir mais e conhecer a realidade dos outros setores e as metas a serem cumpridas. Isso pode ser concretizado não apenas nessa filial, mas na empresa como um todo, a nível nacional, incentivando assim todos os colaboradores juntos a realizarem um objetivo. É necessário, também, incentivar estes funcionários para que eles obtenham o seu crescimento profissional dentro da empresa, não se restringindo apenas a bonificações, que também foi um item citado por eles na pesquisa e, portanto, relevante no clima organizacional.

Os resultados obtidos podem ser melhor visualizados através de um painel informativo e motivacional, em que os funcionários vão acompanhar seu crescimento individual e em equipe. Assim, o líder irá incentivá-los a identificar as falhas na obtenção do resultado, mostrando à equipe o que deve ser feito. Isso deve ser realizado em conjunto, para que haja maior integração e mais trabalho em equipe, atingindo, assim, os resultados esperados.

Outro ponto importante seria estabelecer uma pesquisa de satisfação e sugestão ao menos a cada semestre, para que os funcionários contribuam com o crescimento da empresa, compartilhando seu ponto de vista, não restringindo as opiniões consideradas relevantes apenas as dos gestores.

O *endomarketing* deve, também, agir desde a captação e treinamento dos novos funcionários, ou seja, é importante identificar antes da contratação se aquele futuro colaborador também é um consumidor potencial, e, caso ele não seja, trabalhar

para transformá-lo em um. Esse processo pode ser realizado através de vídeos de integração, fazendo a apresentação do produto e da empresa como um todo, mostrando seus pontos positivos e reforçando a visão e missão da empresa, para que assim ele apresente os benefícios do produto ao consumidor, tendo em vista os objetivos da loja.

Os funcionários interagem entre si também por intermédio da internet, por isso é sugerida a criação e implantação de um grupo no *facebook*, que, se bem administrado, seria ideal para promover integração, melhorar a relação com os superiores e divulgar novidades da loja e novas promoções, tanto para os clientes quanto para os funcionários. Isso é importante para que os colaboradores rapidamente repassem essas informações no seu atendimento aos clientes.

Com um bom clima organizacional e um ambiente motivado, os funcionários conseguem oferecer o produto com mais segurança e autonomia, visto que, em sua maioria, eles acreditam na qualidade do produto que estão divulgando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desta pesquisa foi analisar as estratégias de *endomarketing* já utilizadas na loja Andaraki Calçados, e sugerir ações na área que podem ser implantadas no futuro. Para isso, foi elaborado um referencial teórico para fundamentar a pesquisa de endomarketing em uma loja de calçados, entendendo como as lojas de varejo utilizam a comunicação. Com isso, foi possível obter uma perspectiva para a elaboração das pesquisas aplicadas para os funcionários e a gerente, de teor quantitativo e qualitativo.

Nos resultados, foram identificadas algumas estratégias de *endomarketing* que estão presentes em ações motivacionais e na rotina diária da empresa. Comparando a visão da gerente com as dos funcionários, algumas falhas foram identificadas, e assim foi possível elencar melhorias nas ações de *marketing* interno, que certamente auxiliarão no clima organizacional da loja de calçados Andaraki.

Na entrevista da gerente percebeu-se que a loja possui ações de *endomarketing* como: atividades com a equipe em dias comemorativos, gincanas, treinamento de funcionários e metas para ser cumpridas pelo grupo. Ao longo da pesquisa notou-se que a Andaraki utiliza algumas ferramentas para se comunicar com os funcionários, como reuniões, conversas diretas e whatsapp. Pela pesquisa com a gerente, estes canais parecem surtir efeito, porém, foi identificado através da pesquisa com os funcionários, que falta ainda um canal que una todos os setores, descentralizando assim a comunicação. Seria necessário implantar uma política incentivadora, que reforce a missão e visão da loja e que motive os funcionários a trabalhar em equipe, tópico mais apontado pela gestora e colaboradores internos como falho.

Algumas falhas na área da comunicação foram notadas, dentre elas: o fluxo de comunicação entre setores e do colaborador interno com a chefia para desenvolver suas atividades; a falta de autonomia do funcionário para expressar suas ideias ao gestor; o bloqueio do relacionamento entre os próprios funcionários e entre a gerência e funcionários; e a falta de políticas motivadoras. Nos questionários os funcionários indicaram a falta de um grupo unido, pois um bom clima organizacional é necessário para atingir as metas da loja, que bonificam o grupo como um todo quando alcançado.

Para solucionar este problema, propomos um canal de comunicação para os funcionários e a realização ações de *endomarketing*.

Concluiu-se que a loja precisa utilizar o *endomarketing*, desenvolvendo um plano de motivação e comunicação interna, ocasionando assim maior satisfação dos funcionários e da gerência, para, então, conseguir alcançar as metas propostas pela loja.

A pesquisa realizada foi de extrema importância, e seria interessante se fosse aplicada na rede de lojas para se obter uma visão geral da empresa, pois se adotadas as ações de *endomarketing* necessárias, as lojas conseguiram transformar os funcionários em possíveis consumidores dos produtos ofertados. Isso torna a venda mais satisfatória para o cliente final, gerando um ambiente de harmonia contagiante, e, conseqüentemente, o estabelecimento terá resultados positivos.

Os objetivos pré estabelecidos na proposta desta pesquisa foram atingidos, possibilitando o sucesso nos resultados. Dificuldades foram encontradas no decorrer da pesquisa, como a impossibilidade de aplicar o questionário nas primeiras lojas selecionadas, no ramo de varejo em shoppings centers, para que o objetivo da pesquisa não fosse prejudicado, foi necessário encontrar uma outra empresa do ramo de varejo pois todo o referencial teórico e metodologia foi baseado nessa área, o que direcionou a pesquisa a um outro estabelecimento comercial, a loja Andaraki Calçados devido à proximidade com a gerente do estabelecimento. Em seguida, com esse empecilho resolvido, foi possível atender aos objetivos gerais e específicos de analisar, avaliar e identificar as ações de *endomarketing* e sua influência na comunicação interna e no desempenho da Loja Andaraki Calçados.

A implantação de um plano estratégico de *endomarketing* irá alavancar as vendas da Andaraki Calçados e ser o diferencial da marca, conseguindo assim dar continuidade a esse projeto, tornando-a inovadora e destacando a loja entre os concorrentes.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

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

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

CASTELLI , G . **Administração hoteleira**. 9 ed. São Paulo: Educ, 2001. (Coleção Hotelaria)

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**, Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4 ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing, Administração de Marketing.: análise, planejamento, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração e Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATOS, G G. **Comunicação Empresarial Sem Complicação**. São Paulo: Editora Manole, 2009.

PORTER, M. **Vantagem competitiva das Nações**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

APENDICE A - QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
Questionário de avaliação de estratégias de endomarketing utilizada pela loja
Andaraki Calçados – Filial Cajuru, Curitiba - PR

Nome: _____ Idade: ____ Sexo: F() M()
(Identificação apenas para controle dos pesquisadores e não será divulgado em hipótese alguma nem à universidade, nem aos gestores da empresa)
Cargo/Função: _____ Tempo de serviço _____
Escolaridade: () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo
() Ensino superior incompleto () Ensino superior completo
() Outros _____

1. Assinale conforme a realidade do seu campo de trabalho.

Qualidade dos produtos da loja	() Insatisfatório	() Pouco satisfatório	() Satisfatório	() Muito satisfatório
Satisfação do cliente ao serviço prestado	() Insatisfeito	() Pouco satisfeito	() Satisfeito	() Muito satisfeito
Comunicação com seu superior direto	() Insatisfatória	() Pouco satisfatória	() Satisfatória	() Muito satisfatória
Frequência que solicita a intervenção de seu superior para resolver problemas com clientes	() Quase nunca	() Poucas vezes	() Quase sempre	() Sempre
Eficácia dos meios de comunicação com seus superiores.	() Ineficaz	() Pouco Eficaz	() Eficazes	() Muito eficazes

Recebe o feedback/retorno prontamente	<input type="checkbox"/> Quase nunca	<input type="checkbox"/> Poucas vezes	<input type="checkbox"/> Quase sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
Autonomia para sugerir melhorias para a empresa	<input type="checkbox"/> Quase nunca	<input type="checkbox"/> Poucas vezes	<input type="checkbox"/> Quase sempre	<input type="checkbox"/> Sempre
Cooperação dos setores e trabalho em equipe	<input type="checkbox"/> Insatisfatório	<input type="checkbox"/> Pouco satisfatório	<input type="checkbox"/> Satisfatório	<input type="checkbox"/> Muito satisfatório
Nível atual de satisfação com o trabalho	<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco satisfeito	<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito satisfeito

2. Você conhece a visão da empresa em que trabalha?

- Sim
 Não
 Parcialmente
 Não fui informado

3. Você conhece a missão da empresa em que trabalha?

- Sim
 Não
 Parcialmente
 Não fui informado

4. Marque 5 opções que você considera como principais fatores de motivação para os funcionários da loja, classificando em ordem de prioridade (1/2/3/4/5). Marque nos parênteses as opções que retratem a realidade atual, não o que você gostaria.

- Treinamento que recebem
 Integração da equipe de trabalho
 Oportunidade de crescimento
 Estabilidade no emprego
 Realização com o que faz
 Salário somado a benefícios
 Imagem da empresa
 Desafios a serem cumpridos
 Relação com o cliente

- Participação das decisões
- Relação com o líder da equipe
- Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- Outros _____

5. Por quais meios de comunicação fica sabendo das novidades da empresa?
Marque os 4 principais.

- Manual e vídeo de integração
- Revistas
- Jornal interno *eletrônico*
- Jornal Mural
- Cartazes motivacionais
- Cartazes informativos
- Datas festivas e aniversários
- Canais diretos entre direção e funcionários
- Vídeos informativos e motivacionais
- Redes sociais, emails e outras plataformas online
- Intranet
- Clipping Eletrônico
- TV interna

6. Cite os meios de comunicação que utiliza e acha eficaz para se relacionar com toda a equipe e setores da loja.

7. Clima organizacional está ligado a motivação dos colaboradores a sua satisfação, animação, e interesse de colaboração. Como acha que poderia melhorar o clima organizacional da empresa?

APENDICE B - QUESTIONÁRIO QUALITATIVO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL
Questionário de avaliação de estratégias de endomarketing utilizada pela loja
Andaraki Calçados – Filial Cajuru, Curitiba - PR

Nome: _____ Idade: ____ Sexo: F() M()
(Identificação apenas para o controle dos pesquisadores e não será divulgado em hipótese alguma nem à universidade, nem aos gestores da empresa)
Cargo/Função: _____ Tempo de serviço: _____
Tempo na função de gestor ou líder de equipe: _____
Foi promovido na própria empresa: () Sim () Não
Escolaridade: () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo
() Ensino superior incompleto () Ensino superior completo
() Outros: _____

1. Como obtém o feedback do funcionário? Como sabe da realidade do subordinado e por quais meios? (Conversa direta, email, sac, caixa de sugestões, pesquisa por questionário...). Considera eficaz?
2. Quais mídias ou meios utiliza para estabelecer a comunicação interna? (Reunião, redes sociais, cartazes etc...)
3. Os funcionários têm autonomia para resolver problemas com os clientes com facilidade? Conseguem fazer isso de forma eficaz? Há muitas reclamações dos clientes com relação aos funcionários?
4. Os funcionários utilizam pesquisa de satisfação? Online ou impressa? Existe alguma outra pesquisa de clima organizacional ou satisfação dos funcionários? Como considera os resultados?
5. Quais atividades ou programas de motivação utiliza com os funcionários?
6. Há alguma ação de marketing específica para os funcionários?
7. Acredita que há sinergia e interação entre os setores?
8. Como divulga as novidades ou informações importantes da empresa para os funcionários, por quais meios?
9. Como considera as condições de trabalho e relações pessoais na empresa?