

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

KETLLYN REGINA TEIXEIRA GRAH

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: UM ESTUDO PARA
EMPRESA CARDIOBLU

Gaspar

2020

KETLLYN REGINA TEIXEIRA GRAH

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: UM ESTUDO PARA
EMPRESA CARDIOBLU

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso Superior de Tecnologia em Processos
Gerenciais do Campus Gaspar do Instituto Federal
de Santa Catarina para a obtenção do diploma de
Tecnólogo em Processos Gerências.

Orientadora: Bárbara Silvana Sabino

Gaspar

2020

Grah, Ketllyn Regina Teixeira
ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: UM ESTUDO
PARA EMPRESA CARDIOBLU / Ketllyn Regina Teixeira Grah ;
orientação de Bárbara Silvana Sabino. Gaspar, SC,
2020.
120 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Federal
de Santa Catarina, Campus Gaspar. Curso Superior
de Tecnologia em Processos Gerenciais. .
Inclui Referências.

1. Endomarketing. 2. Funcionário. 3. Gestão de Pessoas.
4. Motivação. I. Sabino, Bárbara Silvana . II.
Instituto Federal de Santa Catarina. . III. Título.

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: UM ESTUDO PARA
EMPRESA CARDIOBLU

KETLLYN REGINA TEIXEIRA GRAH

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnólogo em
Processos Gerenciais e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora
abaixo indicada.

Gaspar, 14 de outubro 2020.

Bárbara Silvana Sabino
Mestra

Edmundo Pozes da Silva
Pós-Doutor

Glaucia Marian Tenfen
Mestra

Dedico esta conquista a minha amada mãe Angela (in memória), por me ensinar desde a infância não desistir de meus sonhos, por me incentivar a estudar. Foi incansável sua dedicação para me manter nos anos escolares iniciais e ensino médio. Após anos afastada, retomei meu sonho de entrar para a faculdade. Lembro-me de sua reação, as lágrimas de alegria escorreram pelo rosto.

Foram três longos anos de curso. Sempre que me lamentava pelo cansaço, ela falava que valeria a pena. Cheguei ao fim do curso e hoje lamento sua partida, seria um motivo para ter trancado o curso, mas foi como um impulso para chegar ao término.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que com sua infinita sabedoria é meu guia em todas as minhas escolhas. Aos meus pais Moacir e Angela (in memória) que se dedicaram a mim e aos meus irmãos, nos criaram com amor e respeito, a eles também agradeço pelas palavras de incentivo e a compreensão pela minha ausência durante o curso.

A eles fica minha gratidão, pela vida e pelo ser humano que me tornei, graças a base de família que tive, hoje construí minha família (esposo e filha).

É essa família que foi meu refúgio nesses três anos de curso, Anderson e Luiza obrigada por entender meus momentos de frustrações e desgaste, obrigada pelas palavras positivas que me auxiliaram a não desistir. À minha sogra Cristiani obrigada por ser a extensão de minha casa, grata por ter me ajudado no meu papel mais importante e o único que não me permito falhar, o de mãe.

Agradeço aos amigos e a diretoria da empresa Cardioblu, por aceitaram a realização da pesquisa e as informações prestadas.

Agradeço aos professores que contribuíram com meu aprendizado ao longo do curso, aos colegas de sala pelo companheirismo e troca de experiência. Fica minha admiração e agradecimento em especial aos amigos que levarei para a vida: Ana Clara, Bianca, Cristiane, Diogo e Márcio.

Por fim, meu eterno agradecimento a minha professora e orientadora Bárbara Sabino, por ter me guiado com sabedoria, paciência e dedicação. Foi cautelosa nas minhas fragilidades, porém critica sempre que necessário.

E a todos que diretamente ou não contribuíram para que eu chegasse ao término do curso pelo qual me dediquei durante esses anos.

“Verdadeiros líderes conseguem
com que as pessoas estejam
desejosas de fazer as coisas certas”

Bergamini

RESUMO

Administrar e manter a satisfação dos colaboradores é de suma importância para as organizações, sendo que a motivação está vinculada ao atendimento e a qualidade na satisfação dos serviços/produtos finais entregues aos clientes (CHIAVENATO, 2014). Para tal, o marketing se aliou a gestão de pessoas para inovar na motivação de funcionários criando assim a ferramenta endomarketing, tem como principal ação atingir o público interno (funcionários), melhorando na comunicação e na motivação (FRANÇA, 2008). Nesse contexto, objetivo geral do presente estudo é contribuir no processo de motivação dos funcionários da empresa CardioBlu indicando as ferramentas do endomarketing adequadas para a comunicação das táticas organizacionais em prol da mesma. Para alcançar os objetivos propostos, foi aprofundado o aporte teórico sobre a gestão de pessoas, motivação e o endomarketing. Essa temática contou com a tipologia de pesquisa aplicada e a abordagem do problema se deu por meio do método quali-quantitativo e do ponto de vista dos objetivos, aplicou-se a pesquisa descritiva. Já com relação dos procedimentos técnicos para atingir os resultados, o estudo deu-se por meio de: (1) pesquisa bibliográfica; (2) entrevista e (3) questionário. A população deste estudo foi composta por todos os funcionários da CardioBlu. Em termos de resultados, a média das funcionárias e a média do gestor na tabela final das necessidades foi a mesma, no enquadramento de Mota et al. (2014), ambas são necessárias para 'garantir melhorias até onde for possível' (B), e o outro resultado que surpreendeu foi o fato de os respondentes estarem preocupados com as necessidades fisiológicas. Já o gestor acredita que os funcionários consideram mais importante os aspectos ligados à necessidade de autorrealização. Além disso, em termos das ferramentas de endomarketing que terão seus conteúdos lidos destacam-se WhatsApp, encartes e intranet, ferramentas de baixo custo de implantação e manutenção. As sugestões relacionam-se com planejamento estratégico, mapeamento de processos, comunicação padronizada, uso de ferramentas digitais e murais internos, celebrações, reuniões periódicas, entre outros. Em suma, o trabalho contribui para a empresa CardioBlu por apresentar os gaps motivacionais que podem ser melhorados com o emprego do endomarketing, por ser uma ferramenta que pode ser aplicada por diversos segmentos, e tem a finalidade de melhorar a comunicação e a motivação.

Palavras-Chave: *Endomarketing*. Funcionário. Gestão de Pessoas. Motivação.

ABSTRACT

Managing and maintaining employee's satisfaction is extremely important for organizations, especially because motivation is linked to customer satisfaction in quality and final services delivered (CHIAVENATO, 2014). To this end, marketing allied to people management to innovate in employee's motivation thus creating an endomarketing tool and having as main action to reach internal audience (employees), improving on communication and motivation (FRANÇA, 2008). In this context, the present study general aim is to contribute in the employee's motivation process of the CardioBlu business pointing out the suitable endomarketing tools for communicating operational tactics in favor of it in order to reach the proposed objectives by deepen the theoretical contribution on people management, motivation and endomarketing. This theme relied on the typology of research applied and the problem was approached through the quali-quantitative methods and from the point of view of the objectives a descriptive research was applied. Regarding the technical procedures to achieve the results, the study was carried out following the steps: (1) bibliographic research; (2) interview and (3) questionnaire. The population of this study was composed of all CardioBlu employees. The results showed that the average of women employees and the average of the manager is the same in the table of needs, in Mota's framework both are necessary to guarantee improvements as far as possible (B), and the other result that surprised is the fact that respondents are concerned with physiological needs; the manager believes that employees considered more important aspects related to self-realization needs. Beyond that, in terms of endomarketing tools which will have their content read stand out WhatsApp, inserts and intranet, planning and maintenance low cost tools. And the suggestions relate to strategic planning, process mapping, standardized communication, use of digital tools and indoor wall murals, celebrations, periodic meetings, among others. Summing up, the study contributes for the CardioBlu business by presenting motivational gaps that can be improved with the endomarketing use for being a tool that can be applied by different segments with the purpose of improving communication and motivation.

Keywords: Endomarketing. Employees. Motivation. People management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Processos da gestão de pessoas..... | 22 |
| Figura 2 – Estilos de liderança..... | 25 |
| Figura 3 – Esquema da interação dos motivos internos e externos que geram motivação..... | 27 |
| Figura 4 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow..... | 30 |
| Figura 5 – A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação..... | 31 |
| Figura 6 – Teoria de dois fatores..... | 32 |
| Figura 7 – Datas comemorativas..... | 88 |
| | |
| Gráfico 1 – Perfil dos funcionários – estado civil..... | 57 |
| Gráfico 2 – Perfil dos funcionários – tempo de empresa..... | 57 |
| Gráfico 3 – Perfil dos funcionários – faixa etária..... | 58 |
| Gráfico 4 – Perfil dos funcionários – Filhos..... | 59 |
| Gráfico 5 – Perfil dos funcionários – Escolaridade..... | 59 |
| Gráfico 6 – Perfil dos funcionários – Unidade que trabalha..... | 60 |
| Gráfico 7 – Ferramentas de endomarketing– utilizadas pela empresa em estudo.... | 81 |
| Gráfico 8 – Ferramentas de endomarketing– que teria seus conteúdos lidos..... | 82 |
| Gráfico 9 – Práticas motivacionais..... | 84 |
| | |
| Quadro 1– de identificação das áreas a implementar face aos resultados do cruzamento da importância com as da satisfação..... | 48 |
| Quadro 2 – Demonstrativo de técnicas de coleta e análise de dados..... | 51 |
| Quadro 3 – Matriz <i>Swot</i> da empresa em estudo..... | 87 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Dados Gestão de Pessoas (GP) da empresa..... | 53 |
| Tabela 2 – Perfil dos funcionários..... | 56 |
| Tabela 3 – Ações importância X satisfação – Necessidade de Autorrealização..... | 62 |
| Tabela 4 – Autorrealização – respostas do gestor..... | 63 |
| Tabela 5 – Ações importância X satisfação – Necessidade de Estima..... | 65 |
| Tabela 6 – Estima – respostas do gestor..... | 68 |
| Tabela 7 – Ações importância X satisfação – Necessidades Sociais..... | 69 |
| Tabela 8 – Social – respostas do gestor..... | 70 |
| Tabela 9 – Ações importância X satisfação – Necessidades de segurança..... | 72 |
| Tabela 10 – Social – respostas do gestor..... | 73 |
| Tabela 11 – Ações importância X satisfação – Necessidades fisiológicas..... | 74 |
| Tabela 12 – fisiológicas – respostas do gestor..... | 75 |
| Tabela 13 – Resultados GERAL dos funcionários X Gestor..... | 76 |
| Tabela 14 – Comunicação e feedback..... | 78 |
| Tabela 15 – Respostas do gestor comunicação e feedback..... | 80 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CardioBlu – Clínica Cardiológica CardioBlu

CRM – Conselho Regional de Medicina

EPI'S– Equipamentos de Proteção Individual

FURB – Universidade Regional de Blumenau

GP– Gestão de Pessoas

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

LTDA – Limitada

QVT– Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 15 |
| 1.1 Objetivos..... | 17 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 17 |
| 1.2 Justificativa..... | 18 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 20 |
| 2.1 Gestão de Pessoas..... | 20 |
| 2.1.1 Introdução à Gestão de Pessoas..... | 20 |
| 2.1.2 Processos da Gestão de Pessoas..... | 21 |
| 2.1.3 A importância da liderança na Gestão de Pessoas..... | 23 |
| 2.2 Motivação..... | 26 |
| 2.2.1 Introdução a motivação..... | 26 |
| 2.2.2 Motivação nas organizações..... | 28 |
| 2.2.3 Teorias motivacionais..... | 29 |
| 2.2.4 Comportamento e práticas motivacionais..... | 33 |
| 2.3 Endomarketing como ferramenta motivacional..... | 35 |
| 2.3.1 Marketing..... | 35 |
| 2.3.2 <i>Endomarketing</i> | 36 |
| 2.3.3 Ferramentas de <i>endomarketing</i> | 38 |
| 2.3.4 A importância da comunicação para o <i>endomarketing</i> | 41 |
| 2.3.5 Programa de implantação da ferramenta <i>endomarketing</i> | 42 |
| 3 METODOLOGIA..... | 45 |
| 3.1 Delineamento da pesquisa..... | 45 |
| 3.2 Contexto e participantes da pesquisa..... | 49 |
| 3.3 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados..... | 49 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 52 |
| 4.1 Apresentação da empresa..... | 52 |
| 4.1.1 Histórico..... | 52 |
| 4.1.2 Ramo de atividade..... | 52 |
| 4.1.3 Estrutura organizacional..... | 53 |
| 4.1.4 Missão..... | 54 |
| 4.1.5 Visão..... | 54 |
| 4.1.6 Valores..... | 54 |
| 4.1.7 Produtos (ou serviços)..... | 54 |
| 4.2 Resultados..... | 55 |
| 4.2.1 Perfil dos funcionários da empresa em estudo..... | 55 |
| 4.2.2 Níveis de motivação dos funcionários com base na pirâmide de Maslow..... | 61 |
| 4.2.2.1 <i>Necessidade da autorrealização</i> | 61 |
| 4.2.2.2 <i>Necessidade de estima</i> | 64 |
| 4.2.2.3 <i>Necessidades sociais</i> | 68 |
| 4.2.2.4 <i>Necessidade de segurança</i> | 71 |
| 4.2.2.5 <i>Necessidades fisiológicas</i> | 73 |
| 4.2.3 Ferramentas de <i>endomarketing</i> | 77 |
| 4.2.3.1 <i>Comunicação e feedback nas organizações</i> | 78 |
| 4.2.3.2 <i>Ferramentas do endomarketing</i> | 81 |
| 4.2.3.3 <i>Práticas motivacionais</i> | 84 |
| 4.3 Sugestões para a empresa..... | 85 |
| 4.3.1 Análise SWOT..... | 86 |
| 4.3.2 Definir sua visão e valores..... | 86 |
| 4.3.3 Datas comemorativas e treinamentos..... | 87 |
| 4.3.5 Comunicação e feedback nas organizações..... | 90 |
| 4.3.5 Endomarketing como ferramenta motivacional..... | 91 |

| | |
|---|------------|
| 5 CONCLUSÃO..... | 92 |
| 5.1 Considerações sobre a parte teórica levantada..... | 92 |
| 5.2 Considerações sobre a parte empírica..... | 93 |
| 5.3 Limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos..... | 96 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA..... | 102 |
| APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM FUNCIONÁRIOS | 104 |
| APÊNDICE C – TABELA DE ANÁLISE NECESSIDADES DA AUTORREALIZAÇÃO | 115 |
| APÊNDICE D – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES DE ESTIMA..... | 116 |
| APÊNDICE E – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES SOCIAIS..... | 117 |
| APÊNDICE F – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES DE SEGURANÇA..... | 118 |
| APÊNDICE G – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES FISIOLÓGICAS..... | 119 |
| APÊNDICE H – TABELA ANÁLISE <i>ENDOMARKETING</i>..... | 120 |

1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas é estruturada em seis processos, os quais são: (1) agregar pessoas – recrutamento e seleção; (2) aplicar pessoas – mapeamento dos cargos e os indicadores de desempenho; (3) recompensar pessoas – remuneração (salários, benefícios, incentivos e despesas); (4) desenvolver pessoas – treinamento e desenvolvimento; (5) manter pessoas – saúde e higiene do trabalho, qualidade de vida no trabalho (QVT), relação das lideranças com os *stakeholders* (internos e externos); (6) monitorar pessoas – base de dados para acompanhar os resultados (CHIAVENATO, 2014). O presente trabalho vem ao encontro desses processos, pois como explica Chiavenato (2014), administrar e manter a satisfação dos colaboradores é de suma importância para as organizações, uma vez que a motivação está ligada ao atendimento e a qualidade na satisfação dos serviços ou produtos finais entregues à clientela.

A qualidade do atendimento na área da saúde requer dedicação diferenciada e entender que são clientes/pacientes precisando de cuidados, podendo ser exames de rotina ou tratando de algum problema de saúde já diagnosticado. A busca de excelência no atendimento pode ser diferencial no mercado, para tal é preciso que as empresas busquem a harmonização de seus serviços com níveis superiores de atendimento aos clientes (KOTLER, 2000). Isso só é possível quando se tem colaboradores motivados e realizados com suas funções (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2009) esclarece que motivação não tem uma definição única, ou seja, são inúmeros os conceitos. Em suma, é tudo aquilo que se almeja, é o impulso para alcançar as metas propostas, palavra que vem do latim *movere*, traduzindo significa mover. Para Vizioli (2010, p. 134) a motivação é definida como “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa [...]”. Vizioli (2010) destaca que cada funcionário tem a sua motivação, suas necessidades, direções e é necessário que as empresas vivam em sintonia e alinhem as necessidades de seus colaboradores.

Já as principais teorias da motivação, segundo Vizioli (2010), são: (1) a teoria hierarquia das necessidades, de Abram Maslow que tem como base a pirâmide das necessidades, as quais são do topo até a base: Autorrealização – necessidade de realizar seu próprio potencial; Estima – necessidade de ser respeitado e admirado; Social – necessidade de ser amado, pertencer a um grupo

social; Segurança – necessidade de sentir-se protegido; e a Fisiológica – necessidade de alimento, água e sono. (2) a teoria X de Douglas McGregor, e o ser humano tem antipatia pelo trabalho, falta responsabilidade e ambição, tem o trabalho como algo doloroso e sacrificante. Já na teoria Y de Douglas McGregor, os funcionários são aplicados, gostam do trabalho, teoria que pregava as necessidades, e a autorrealização. (3) E a teoria de dois fatores, de Frederick Herzberg, a motivação depende de dois fatores: fatores higiênicos – refere-se as condições que rodeiam os trabalhadores: conforto, salário, segurança e relações com colegas. Quando essas condições não são encontradas no ambiente de trabalho, elas geram uma insatisfação, por isso esse fator também é conhecido por Fator insatisfacientes. O outro fator de Herzberg seria o da motivação, menciona às tarefas, envolve sentimentos, associado a satisfação no trabalho, responsabilidade e crescimento profissional (VIZIOLI, 2010).

Nesse sentido, o marketing se aliou a Gestão de Pessoas para inovar na motivação de funcionários. Cabe esclarecer que marketing busca a satisfação e bom atendimento de clientes, atribuído pela troca de bens e serviços por meio das ferramentas produto, preço, praça e promoção, denominadas de composto mercadológico ou *mix* do marketing (FRANÇA, 2008). E as ferramentas promocionais do marketing passaram a ser destinadas também para o público interno, ou seja, os funcionários vistos como clientes internos e a área do marketing que se dedica a esses estudos é conhecida como *In Marketing*, Marketing Interno e *endomarketing* (BRUM, 2010).

Em termos conceituais, França (2008) explica *endo* como sendo ‘para dentro, dentro de’, algo que se move para dentro de si, assim *endomarketing* é o marketing voltado para o interior das organizações. Essa modalidade de marketing veio para motivar, auxiliar o diálogo, o respeito, minimizar conflitos, gerar a interação de todos os colaboradores, desfazer resistências quanto a mudanças, incentivar a geração de ideias. Entre suas ferramentas estão: *e-mail*, jornal ou revista interna, mural, painel de gestão e metas, boletins informativos, mala direta, intranet, TV e rádio interna, reuniões, *whatsApp* entre outras (BRUM, 2010).

Visto isso, cabe registrar que a empresa em estudo atua há dezenove anos, registrada como Clínica Cardiológica CardioBlu limitada (LTDA), conhecida no mercado como CardioBlu. Sediada no centro de Blumenau, com outras duas unidades na mesma cidade e recentemente reinaugurou na cidade de Gaspar a sua

quarta unidade. Seu corpo clínico é formado por catorze médicos e vinte e um funcionário, os serviços oferecidos são todos voltados para a área da cardiologia.

No contexto motivacional, Chiavenato (2009) aponta como principais sinais de funcionários desmotivados: atrasos constantes, faltas injustificadas, indiferença para realizar o trabalho, produtividade em declínio, relações marcadas por conflitos, e que geralmente, são motivados por problemas de comunicação entre gestores e a equipe. Talvez por isso, Brum (2010) expresse que independente da área de atuação da empresa, é necessário ter os colaboradores motivados e aderindo à metas e a missão da empresa, pois colaboradores satisfeitos e motivados, atingem níveis superiores de atendimento aos clientes. Assim, a questão problema que norteia o presente estudo é: Quais as ferramentas do *endomarketing* são adequadas para a comunicação e melhoria da motivação dos funcionários da CardioBlu?

1.1 Objetivos

Essa seção apresenta os objetivos preestabelecidos, os quais são: (1) objetivos gerais; (2) específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Contribuir no processo de motivação dos funcionários da empresa CardioBlu indicando as ferramentas do *endomarketing* adequadas para a comunicação das táticas organizacionais em prol da mesma.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Traçar o perfil dos funcionários da empresa em estudo;
- b) Levantar o nível de motivação dos funcionários segundo a percepção dos mesmos, bem como, as táticas organizacionais aplicadas em prol da motivação pela CardioBlu;
- c) Identificar as ferramentas de *endomarketing* aplicadas pela empresa em estudo como instrumento de divulgação das táticas motivacionais implementadas e as ferramentas preferidas pelos seus funcionários;

- d) Sugerir ações de *endomarketing* em prol da motivação dos funcionários da CardioBlu, com base nos resultados das pesquisas aplicadas.

1.2 Justificativa

A escolha deste tema se justifica pela importância de se ter funcionários motivados nas organizações, e que para tal, é primordial manter níveis eficientes de comunicação entre gestores e equipe (FRANÇA, 2008; BRUM, 2010). Desse modo, a importância deste trabalho para a empresa em estudo se dá pela mudança da gestão, que desde a fundação era realizada pelos proprietários, com o crescimento da empresa esses sentiram a necessidade da profissionalização da gestão da CardioBlu. Então contrataram uma empresa de consultoria e posteriormente um gestor como funcionário. Por isso a indagação da empresa em verificar o nível de motivação e comunicação entre seus funcionários após a mudança de gestão, as quais podem ser potencializadas por meio de ferramentas do *endomarketing*, que se beneficia da comunicação tanto escrita como oral para atender as necessidades dos seus clientes internos, com o intuito de conciliar objetivos individuais e organizacionais, motivando-os.

Ressalta-se que uma das características do *endomarketing* é o baixo custo para implantar e mantê-lo, por outro lado a comunicação entre gestores e equipe precisa ser mantida, já que uns dos escapes para a insatisfação dos colaboradores está na falta de comunicação e informação interna (FRANÇA, 2008). Sendo assim, a satisfação dos colaboradores está lincada ao aumento da capacidade e boa qualidade dos serviços prestados (FRANÇA, 2008). Resultados que podem ser alcançados com auxílio de ações voltadas ao *endomarketing*, pois segundo Brum (2010), o *endomarketing* trabalha com o público interno cujos materiais são reforçados com brilho, imagens, frases de efeito entre outros recursos, enfim, suas ferramentas são voltadas para os colaboradores.

Justifica-se também por ser um tema que vem sendo apresentado a grandes empresas, Gama (2013) estudou os funcionários das empresas Petrobrás S. A., Banco Bradesco S. A. e R E R Magazine, com o objetivo de apresentar o *endomarketing* como uma alternativa para a falta de motivação e produtividade dentro das empresas, mostrando como essa ferramenta pode ser utilizada para motivar e estimular a participação dos colaboradores, e despertando suas

habilidades, contribuindo para o desenvolvimento da organização e reconhecimento entre seus clientes. E concluiu que o *endomarketing* contribui na competição das empresas no mercado, é rico em ferramentas motivacionais, e que para conquistar seus clientes a organização necessita conquistar seus clientes internos, satisfazendo-os, motivando para o trabalho, para assim atingir seu público externo.

Já para Nascimento (2017), em seu estudo de caso na empresa Clínica Medicine Imagem, *endomarketing*, uma estratégia de gestão de pessoas, com o objetivo de apresentar e analisar a ferramenta já utilizada na empresa em estudo. Concluiu que a ferramenta do *endomarketing* quando aplicada de modo eficaz e aceita pelos colaboradores gera para a organização resultados positivos, pois funcionários motivados e treinados tendem a aumentar sua produtividade e o comprometimento com a empresa.

Além disso, o presente estudo justifica-se pelo fato de a cidade de Blumenau (e região) contar com inúmeros profissionais ativos na especialidade da cardiologia, segundo dados do Conselho Regional de Medicina (CRM). O Estado tem 680 médicos, desses quarenta e oito (7%) atuam em Blumenau, já clínicas somam vinte e quatro no Estado e cinco (21%) em Blumenau, tornando cada vez mais acirrada a concorrência (CRM, 2019).

Nesse contexto, em termos acadêmicos, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC, 2020) cumpre sua missão que é “promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural”. Assim, o trabalho justifica-se também por contribuir com demais acadêmicos, que venham a se interessar pelo tema *endomarketing*, como mecanismo para auxiliar na motivação dos colaboradores, os quais terão um trabalho base para se inspirarem.

Resumindo, este estudo se justifica por vir ao encontro de questões: (1) empresariais pela importância de se ter funcionários motivados com suas funções e satisfeitos com a organização, e (2) acadêmicas por ser um tema que vem sendo conceituado desde a revolução industrial e ganhando cada vez mais importância dentro das organizações e área acadêmica, fazendo uma interação entre a teoria e a prática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca apresentar estudos, dentro de um contexto histórico, das discussões em volta da motivação dos colaboradores, a importância para a organização de tê-los satisfeitos para assim alcançar os objetivos da organização. As ações do marketing se juntaram com a gestão de pessoas, criando assim, uma nova ferramenta de motivação, o *endomarketing* voltado para o público interno (FRANÇA, 2008).

Dessa forma, o presente estudo faz uma breve contextualização baseada em autores da área sobre alguns temas que contribuem para a motivação e ferramenta do *endomarketing*, destacando os conceitos e a importância relacionados a gestão de pessoas; motivação; marketing e o *endomarketing* como ferramenta motivacional.

2.1 Gestão de Pessoas

A atual seção aborda a Gestão de pessoas, que de forma geral, é recurso que faz parte da administração de uma organização (CHIAVENATO, 2005). Para tal, este tópico ressalta o aporte teórico referente: (1) Introdução à gestão de pessoas; (2) Processos da gestão de pessoas; (3) A importância da liderança na gestão de pessoas.

2.1.1 Introdução à Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas é um recurso que faz parte da administração de uma organização, área que depende da cultura e tamanho de cada empresa, todas visando o bem-estar dos colaboradores, já que passam uma parte considerável de suas vidas dentro das organizações. As pessoas dependem para sobreviver e por outro lado não existe organização sem as pessoas para produzir ou atender seus clientes, gerando uma relação mútua entre colaborador e organização (CHIAVENATO, 2005).

Para o autor a gestão de pessoas é definida como “[...] a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados [...]” (CHIAVENATO 2005, p. 9). Isso baseando-se em três aspectos, os quais são: (1) As pessoas como seres humanos – os indivíduos têm suas personalidades e histórias, não somente recursos das

empresas, existe um ser humano por trás de cada colaborador; (2) – As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais – colaboradores capazes de impulsionar a organização tanto no talento quanto na inteligência; (3) As pessoas como parceiros da organização – introduzem nas organizações, se dedicam e são comprometidos a fim de ter o retorno dessas boas práticas, como benefícios, incentivos financeiros e próprio salário (CHIAVENATO, 2005).

Fischer (2009) define Gestão de Pessoas como a junção de estratégias, processos para gerenciar as atitudes dos funcionários, proporcionar um ambiente agradável e manter seus colaboradores motivados, já que quando motivados os indivíduos realizam com excelências suas funções.

Nessa mesma linha de pensamento,

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com as organizações, ainda que possam ter pontos coincidentes. (LACOMBE, 2011 p. 18)

Gestão de pessoas tem como objetivo manter a organização atenta a seus colaboradores, mantê-los motivados. Com o intuito de além de motivar é auxiliar a organização no alcance de sua missão; proporcionar competitividade, organização, e a satisfação das pessoas no trabalho, manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, garantir a política, ética e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATO, 2005).

Em síntese, Gestão de Pessoas é a parte administrativa responsável pelas estratégias para manter os funcionários alinhados com os objetivos da empresa e motivados, proporcionar competitividade e manter elevados níveis de QVT dos funcionários.

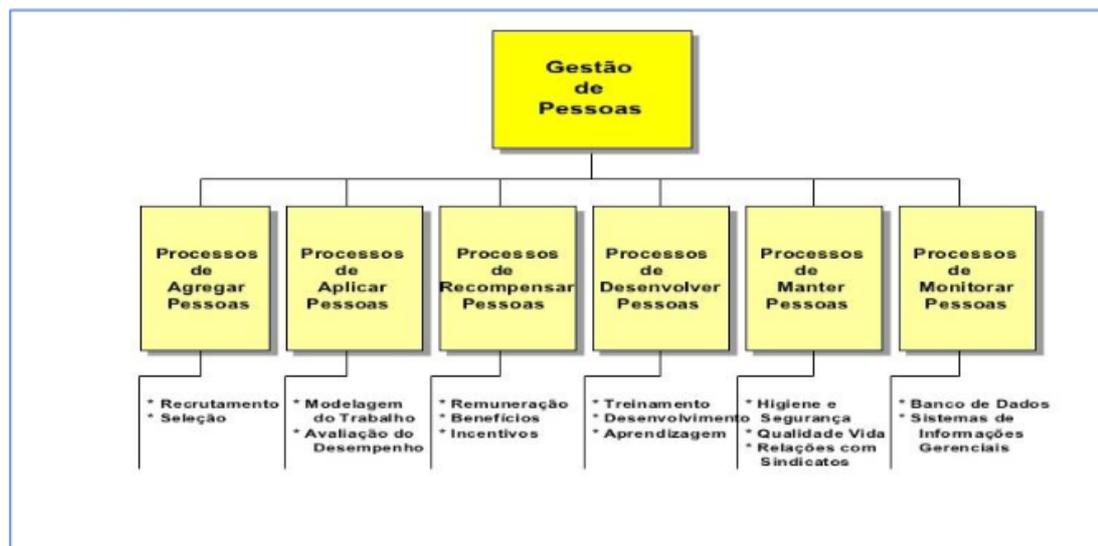
2.1.2 Processos da Gestão de Pessoas

É relevante para a organização ter o setor ou o colaborador designado ao departamento de gestão de pessoas, pois é o setor responsável por toda a parte de estratégia voltada aos funcionários, conseqüentemente para o sucesso do mesmo. Chiavenato (2009, p. 14) menciona que “[...] Gestão de Pessoas é um conjunto

integrado de processos dinâmicos e interativos [...]”, sendo seis, os quais são: (1) processos de agregar pessoas – o que inclui novos colaboradores através de recrutamento e processo seletivo; Já o (2) processos de aplicar pessoas – orientam, desenham as atividades das organizações, descrevem os cargos e fazem avaliação de desempenho; (3) processos de recompensar pessoas – de recompensa, uma vez que o colaborador seja recompensado, com benefícios e remuneração mantendo-o motivado fazendo com que desempenhe com êxito sua função; Enquanto o (4) processo de desenvolver pessoas – dedica-se a capacitar, treinar desenvolver o colaborador, programas de carreiras e mudança de cargo; (5) processos de manter pessoas – Entretanto os que criam ambientes satisfatórios para seus colaboradores como higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho, deixando seus funcionários motivados e com vontade de continuar na organização.

Por fim o (6) processo de monitorar pessoas – responsável por acompanhar e controlar os resultados dos colaboradores, com o objetivo de saber se estão alinhada com os da empresa (CHIAVENATO, 2009). A Figura 1 ilustra os processos da gestão de pessoas citados a cima.

Figura 1 – Processos da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

Na mesma linha de pensamento, para Lacombe (2010), o processo de agregar, também conhecido como processo de previsão ou de suprimentos de pessoas, serve para recrutar e selecionar novos colaboradores; já o processo de

aplicar apresenta as orientações necessárias; no processo de recompensa, o autor concorda em proporcionar remuneração formado por salário, incentivos e benefícios aos funcionários. Além desses processos o desenvolvimento de pessoas destina-se a treinamentos, ou seja, a qualificação dos colaboradores; mas o processo de manter as pessoas está relacionado com a motivação dos colaboradores, uma vez que é processo responsável por deixar o ambiente agradável, visando a qualidade de vida no trabalho (QVT). Com o propósito de cuidar, e monitorar os colaboradores, na visão desse autor o sexto processo seria de acompanhar e controlar os resultados obtidos.

Enfim, para ambos, os processos da Gestão de Pessoas se dividem em seis os quais seriam: (1) processos agregar pessoas – recrutamento e seleção; (2) processos de aplicar pessoas – descrição de e cargo e desempenho; (3) processos de recompensar – remuneração; (4) processo de desenvolver pessoas – treinamento e desenvolvimento; (5) processos de manter pessoas – ambiente agradável e QVT; (6) processo de monitorar pessoas – acompanhar resultados. Cada processo tem sua importância, desde o seletivo e em prol das necessidades da organização, treinamentos e por fim mantê-los motivados para executar com êxito suas funções.

2.1.3 A importância da liderança na Gestão de Pessoas

São vários os conceitos sobre liderança, um deles seria que ocorre sempre em grupos, é definida com influência interpessoal. A liderança é conduzida pelo processo de comunicação a fim de se chegar no objetivo da empresa (CHIAVENATO, 2005).

Nesse sentido, Lacombe (2012 p. 241) define que a “[...] liderança vem de liderar que significa conduzir ‘líder é o que conduz o grupo’. Entretanto não é fácil desempenhar esse cargo, cada organização define seu estilo de liderança e a forma com que ela é executada”.

Já para Dutra (2018), com a abertura econômica e estabilidade da economia as empresas passaram a ter competitividade na década de 1990, dando início ao novo perfil de liderança substituindo o chefe (conhecido por supervisionar, sem conhecimento de coordenação e de como minimizar conflito), pelo perfil do líder (de liderança) que vem com conhecimento agregado, com formação técnica, podendo

somar valores junta a organização, criar e sustentar habilidades para conduzir sua equipe. Para o autor a motivação dos colaboradores está conectado com o papel do líder, ele influencia o comportamento de sua equipe, uma vez que precisa conhecer e estar conectado para juntos chegarem ao objetivo da empresa.

O líder atua em grupo, trabalha com todo o tipo de comportamento humano em diversos níveis hierárquico de organização. O líder tem algumas responsabilidades, entre elas estão: (1) construir sua própria equipe – escolher, formar e manter; (2) treinar e desenvolver continuamente as pessoas – manter habilidade, comunicação e alcançar a capacidade máxima de sua equipe; (3) – analisar e planejar o trabalho – assegurar o desempenho de tarefas, saber gerenciar as mudanças necessárias e a manutenção da motivação da organização; (4) – liderar pessoas e grupos de trabalho – conduzir os esforços com o objetivo de alcançar as metas da empresa; (5) – motivar pessoas e grupos – proporcionar condições de trabalho adequadas, motivar a equipe e manter a autoestima dos colaboradores; (6) – recompensar seus subordinados – garantir a distribuição de benefícios através dos esforços de cada indivíduo (CHIAVENATO, 2005).

Entretanto para Lacombe (2012), o cargo de líder nesse contexto é importante para a organização, pois é ele que conduz o grupo, que motiva e minimiza possíveis conflitos. O autor cita quatro responsabilidades básicas de um líder: (1) o líder deve desenvolver uma imagem mental, estado futuro possível e desejável da organização – com um olhar para frente, almeja o futuro, e alcançar os objetivos do grupo, não somente o seu; (2) o líder deve comunicar a nova visão – uma das características de um bom líder é saber se comunicar, dialogar com sua equipe e motivá-los para que objetivo comum seja alcançado; (3) o líder precisa criar confiança por meio do posicionamento – demonstrar coerência e honestidade, saber se posicionar em relação a organização e sua equipe; (4) líderes são aprendizes perpétuos – o aprendizado é constante na rotina de um líder, é necessário se atualizar para novos desafios propostos pela organização, levando em consideração como nem sempre o líder vem de fora, ele pode ser recrutado de dentro da própria empresa.

Já quanto aos estilos, Bekin (2004) traz que liderança é uma função executada em grupo, podendo ser dividida em dois estilos sendo eles: (1) o líder acima do grupo: aquele que se coloca acima do grupo, conhecido como líder carismático, um ser humano frágil, mas pode ser autoritário, quer esconder seus

erros e ponto fraco; (2) o outro seria com perfil democrático divide responsabilidade. Entretanto Chiavenato (2005), cita três tipos de liderança que são: (1) liderança autocrática – foco no líder, toma as decisões sozinho;(2) liderança liberal – direcionado na equipe (3) liderança democrática– direcionado ao líder e a equipe. Conforme ilustrada na figura 2.

Figura 2 – Estilos de liderança

| | Liderança Autocrática | Liderança Liberal | Liderança Democrática |
|---------------------------|--|---|---|
| Tomada de decisões | Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. | Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. | As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. |
| Programação dos trabalhos | O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo. | A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas. | O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates. |
| Divisão do trabalho | O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho. | Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder. | A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas. |
| Participação do líder | O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um. | O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado. | O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas. |

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187).

Apesar da Figura 2 mostrar três tipos de liderança, Chiavenato (2004) já mencionava em seus estudos a liderança situacional, ou seja, liderança com variáveis de situação em que não tem um estilo único. O gestor ou líder molda e adapta sua autoridade conforme a necessidade de seus funcionários.

Em resumo, a liderança é de suma importância para as organizações, o líder tem a missão de compreender, ensinar, motivar e junto com sua equipe alcançar os objetivos da empresa. Como responsabilidade deve minimizar conflitos, com conhecimento agregado e formação técnica. E além de estar conectado e se comunicar, tem o desafio de estar envolvido com todas as autoridades da organização. O líder precisa conquistar a confiança da sua equipe para chegar as necessidades de cada colaborador.

2.2 Motivação

A motivação de funcionários há muito tempo vem chamando a atenção da academia, talvez por que cada funcionário apresente necessidades distintas, as quais influenciam no nível de motivação dos mesmos (VIZIOLI, 2010). Nesse contexto, a presente seção resgata o aparte teórico sobre motivação, para tal se subdivide em cinco, cujos assuntos são: (1) Introdução a motivação; (2) Motivação nas organizações; (3) Teorias motivacionais; (4) Comportamento motivacional.

2.2.1 Introdução a motivação

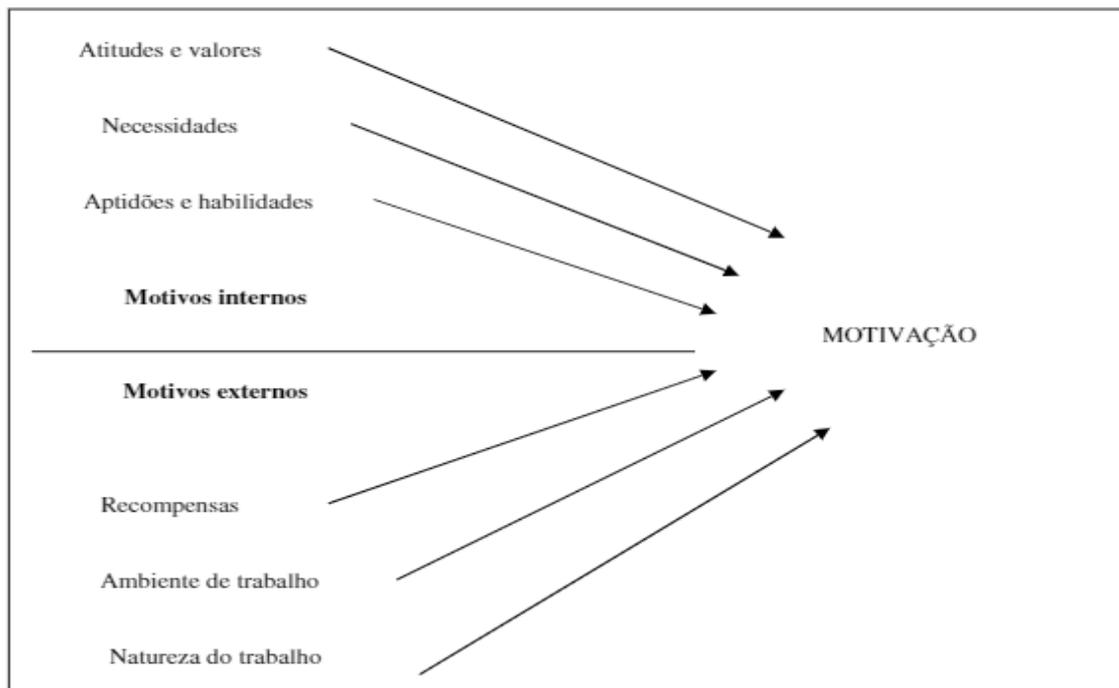
Desde a década de 1920, palestras e estudos sobre motivação já vem sendo abordado, e foi na cidade de Chicago entre 1924 e 1930 na fábrica da *Western Electric Company*, que o psicólogo australiano Elton Mayo e sua equipe fizeram uma série de estudos e experimentos sobre a produtividade, condições físicas dos trabalhadores e motivação. Os resultados não foram os esperados, tendo feito experiências e entrevistas com os funcionários, os pesquisadores concluíram que apesar dos fatores físicos e condições adequadas de trabalho, o que realmente influenciava eram os aspectos psicológicos, humanos e sociais. Os funcionários se sentiram importantes, valorizados e motivados por participar da pesquisa da empresa. Esse estudo é conhecido como *Hawthorne*, bairro onde era sediada a fábrica (LACOMBE, 2012).

Em termos conceituais, Bekin (1995 p. 68) define a motivação como “Processo Global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional”. Ou seja, colaborador motivado produz com comprometimento e alinhado com os objetivos da empresa. Já Robbins, Stephen (2002) define motivação como processo individual e fruto do esforço de casa um, cita três elementos chaves: (1) direção – aquilo que beneficia a organização; (2) intensidade – relacionado ao esforço que o indivíduo despede, ou seja, ao empenho ao executar suas tarefas; (3) persistência – relacionado ao tempo que consegue se manter em esforço.

Ainda, Boog (2002) apresenta motivação como uma atividade de estímulos e incentivo aos colaboradores para que trabalhem felizes e satisfeitos com a empresa,

tendo dois condutores, para ele, a (1) motivação Interna é a base da motivação do indivíduo, o impulso para seu sucesso, felicidade e estar satisfeito consigo mesmo. Estar motivado com a vida pessoal permite a evolução profissional e a aceitação do ambiente em sua volta. Já a (2) Motivação Externa: relaciona ao ambiente de trabalho, motivar os colaboradores a atingir suas metas e os objetivos da empresa, ilustrada na Figura 3.

Figura 3 – Esquema da interação dos motivos internos e externos que geram motivação



Fonte: Maximiliano (2006, p. 148)

Para o autor as pessoas são motivadas pelas necessidades assim cita abaixo:

Uma das mais importantes explicações sobre a motivação estabelece que as pessoas são motivadas, basicamente, por estímulos interiores chamados necessidades. As necessidades são estados de carência. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Satisfeita a necessidade a motivação cessa. (MAXIMIANO, 2006, p. 147)

Apesar disso, Chiavenato (2009) esclarece que a motivação não tem uma definição única, são inúmeros os conceitos, para ele é tudo aquilo que se almeja é o impulso para alcançar as metas propostas, está ligada à cognição, ou seja, a forma de como as pessoas se percebem, sua opinião pessoal sobre os acontecimentos ao

seu redor. A palavra motivação vem do latim *movere*, que traduzindo significa mover, aquilo que se move e da direção aos objetivos.

Em síntese motivação não tem uma definição única, cada autor menciona a sua, é diferente para cada indivíduo, uma vez que pode ser mencionada a motivação interna que vem de dentro de cada colaborador como a satisfação com sigio mesmo permitindo o sucesso profissional, e também a motivação externa que por sua vez está relacionada ao ambiente de trabalho. Alcançar a motivação dentro as organizações requerem estudos e conhecer as necessidades de cada colaborador, e os objetivos da empresa, ainda para as organizações quanto mais envolvidos com a empresa, melhor será seu desempenho na execução de suas funções.

2.2.2 Motivação nas organizações

Com o surgimento das teorias necessidades humanas, as ações dentro das organizações se tornaram imprevisíveis, o conceito está relacionado com a natureza de cada indivíduo. O sistema social interno da organização no que diz respeito as pessoas, é dividido em quatro conceitos, os quais são: (1) diferenças individuais – os indivíduos são únicos desde o dia que nascem e ao longo da vida tornam cada vez mais diferentes; (2) a pessoa como um todo – os indivíduos apresentam algumas habilidades outras não, mesmo que as organizações queiram empregar somente as habilidades não tem como. (3) o comportamento motivado – podem estar relacionadas com as necessidades ou consequências de resultados de suas ações. (4) valor da pessoa (dignidade humana) – é o mais ético, sustenta que as pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade (DAVIS; NEWSTRON, 1992).

Já para Boog (2002), o planejamento da motivação organizacional deve se observar três etapas, (1) diagnóstico da situação atual – identifica os aspectos ambientais; (2) processo de desenvolvimento – criar meios para aumentar a motivação; (3) tangibilidade – a busca de indicadores que levam a motivação como tangível, o que leva um grupo a ser motivado e outro não, etapa que tem como objetivo monitorar indicadores de motivação. Muitas vezes o fracasso das organizações não está pela falta de conhecimento técnico e sim da forma que lidam com seus colaboradores. Ou seja, os serviços e produtos podem ser de qualidade, mas é necessário conhecer as necessidades dos funcionários, mantê-los motivados para assim executarem suas funções de modo eficaz (BERGAMINI, 1997).

Sintetizando esse estudo, a motivação pode fazer a diferença dentro das organizações, ela está atrelada aos objetivos da mesma, quanto maior a satisfação dos seus colaboradores mais próxima da perfeição os indivíduos realizaram suas tarefas. Citados os conceitos como as diferenças de cada indivíduo, as pessoas como um todo, ou seja, cada indivíduo tem uma determinada habilidade, o comportamento motivado no qual está relacionado as necessidades dos colaboradores e o valor da pessoa a parte ética, tratar com dignidade e respeito seus funcionários.

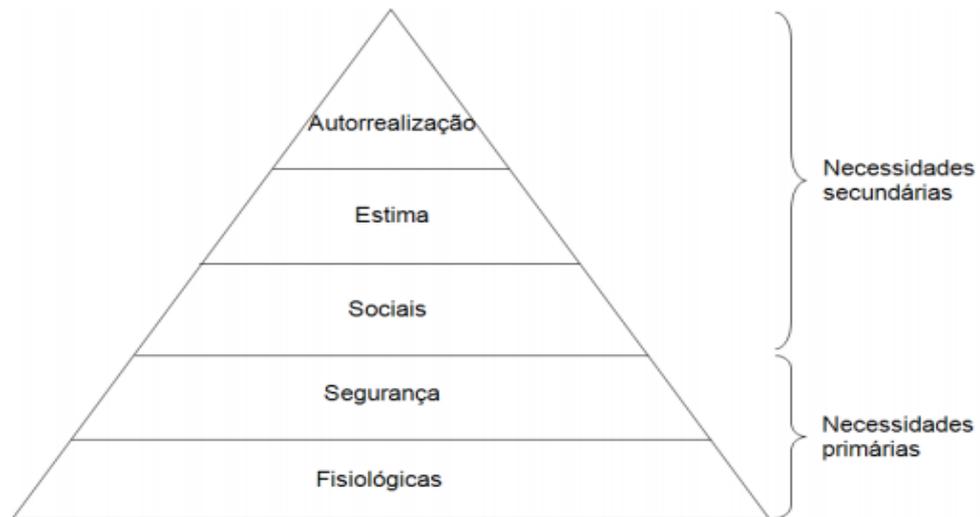
Atingir a motivação dos funcionários como já citado, vem sendo estudado a muitos anos, uma vez que ao atingir uma necessidade outra já surge. Para a organização é de suma importância reconhecer seus colaboradores, fazer com que se sintam envolvidos com a organização, já que os estudos vêm confirmando que a motivação não está exclusivamente no salário, e sim na autoestima do indivíduo. A motivação dentro das organizações tem um papel essencial desde a produtividade até o atendimento final ao cliente, contribuindo com objetivos da empresa.

2.2.3 Teorias motivacionais

Para Chiavenato (2010), são várias as teorias sobre e a motivação, estudos que vem sendo feitos desde a Revolução Industrial, as principais e conhecidas teorias da motivação para ele são (1) teoria hierarquia das necessidades, de Abram Maslow; (2) teoria X e Y de Douglas McGregor e a (3) teoria de dois fatores de Frederick Herzberg. Essas teorias têm relação com as necessidades humanas, com objetivo de motivar e incentivar o alcance das metas.

A teoria hierarquia das necessidades, de Abram Maslow é conhecida também como pirâmide de Maslow, idealizada por ele na década de 1940, o que motiva as pessoas são as necessidades que estão de agrado dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010). Detalhe dessa teoria podem ser mais bem visualizados na Figura 4.

Figura 4 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Chiavenato (2005, p. 253)

Percebe-se com a Figura 4, que a Pirâmide de Maslow se divide nas necessidades: (1) primárias que estão abaixo e são formadas por necessidades fisiológicas e seguranças e (2) secundárias no topo, formadas por necessidades sociais, estima e autorrealização. Os autores Chiavenato, (2010) e Lacombe, (2012), citam as cinco necessidades do ser humano sendo elas:

1. Necessidades fisiológicas: fome, sede, abrigo, sono e o repouso essas são consideradas necessidades que nasce com o indivíduo, básicas para a sobrevivência e a manutenção da vida;
2. Necessidade de segurança: proteção e manutenção de danos físicos ou emocionais, está relacionado também a moradia e estabilidade;
3. Necessidades sociais: associado com a aceitação entre as pessoas, amizade, convívio em grupo;
4. Necessidade de estima ou *Status*: ligado a maneira que as pessoas se vê em necessidade de aprovação social, prestígio, reputação e respeito próprio;
5. Necessidade da autorrealização: necessidades mais elevadas por isso está no topo da pirâmide, são as conquistas, crescimento, autoconhecimento, realizar seus próprios potenciais e se desenvolver.

Para os autores mesmo que uma necessidade seja alcançada outras virão, assim na pirâmide Maslow fica em evidência as necessidades de cada indivíduo. Na base as necessidades básicas onde algumas já vem com cada um, no meio as de

segurança e social, e no topo está a autorrealização, o autorreconhecimento e realizar seus objetivos.

Entretanto os estudos de Chiavenato (2003) já traziam a hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação. Detalhamento pode ser mais visualizados na Figura 5.

Figura 5 – A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação



Fonte: Chavenato (2003, p. 332).

Observa-se na Figura 5, que Chiavenato (2003) faz a mesma divisão voltado ao trabalho, e as necessidades que levam a satisfação no ambiente sendo elas: Na base da pirâmide está a necessidades fisiológicas, com intervalos de descansos, conforto físico e horários de trabalho razoáveis; Vindo após a necessidade de segurança, com condições seguras de trabalho, remuneração, benefícios e estabilidade no emprego; Na sequência as necessidades sociais, com amigos dos colegas, interação com clientes e gerente amigável; chegando próximo ao topo está necessidade de estima incluindo responsabilidade por resultados, orgulho, reconhecimento e promoções; no topo da pirâmide está a necessidade de autorrealização que contempla o trabalho criativo, desafiante, diversidade, autonomia e participação nas decisões.

Já Douglas McGregor definiu nas décadas de 1950 e 1960 dois tipos de estilos de gestão, os quais foram denominados de teoria X e Y. Na teoria (X) – os gestores não acreditam nas pessoas, os colaboradores têm antipatia ao trabalho, por isso precisam ser controladas, evitam sempre que possível, não almejam ser chefias quanto menor a responsabilidade melhor. Entretanto na teoria (Y) - os gestores têm visão oposta à da teoria X, os funcionários são aplicados, aceitam responsabilidade, trabalham motivados, teoria que pregava as necessidades (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010). E por fim, a teoria de dois fatores apresentada durante a década de cinquenta por de Frederick Herzberg, depois de estudos que a motivação depende de dois fatores. Detalhes desta teoria podem ser mais bem visualizada na Figura 6.



Como mostra a Figura 6: (1) os Fatores Higiênicos – referem-se às condições que rodeiam os trabalhadores, realização profissional, são os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, salários, prêmios e benefícios. Já os (2) Fatores de Motivação – estão dentro de cada um, são internos de cada colaborador estando associado a satisfação no trabalho, realização, responsabilidade e crescimento profissional (CHIAVENATO, 2005; VIZIOLI, 2010).

Com base neste contexto ao longo da história são enumeradas as teorias, para os autores às que se destacam são: a teoria das necessidades também conhecida como pirâmide de Maslow, as quais se destacam as principais necessidades que um indivíduo busca, sendo na base as necessidades básicas, seguindo com a segurança, associação, *status*, por fim, no topo está a autorrealização. Entretanto para Douglas McGregor, que identificou dois estilos de gestão no qual nomeou de teoria X, onde o ser humano evita o trabalho que sempre que possível, já na teoria Y,

os gestores têm a visão oposta, o ser humano gosta de trabalhar e ter responsabilidade, produz de acordo com os objetivos da empresa, os colaboradores são motivados e recompensados. Já Frederick Herzberg, depois de alguns estudos definiu que a motivação depende de dois fatores sendo o eles: fator higiênico, dependente do ambiente de trabalho como conforto, salário, o outro fator é o motivacional, são os internos de cada indivíduo, relacionado com os aspectos individuais como gosto do trabalho, responsabilidade e realização pessoal (CHIAVENATO, 2005; VIZIOLI, 2010).

2.2.4 Comportamento e práticas motivacionais

Cada indivíduo tem sua necessidade, desejo e carências vindo tanto da parte física como emocional. Os comportamentos são distintos, não se chega com precisão a carência que estão relacionadas a falta de motivação, uma vez que se supre a necessidade, já pode desencadear uma nova se houver uma desconformidade interna, fazendo com que venha gerar um novo objetivo (BERGAMINI, 1997).

Quanto mais conhecer seus colaboradores, melhor será as práticas de motivação. Bergamini, (1997, p. 34) afirma que “[...] quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal”.

Já para as práticas motivacionais Bergamini (2008), a motivação é um estímulo para os colaboradores, com objetivo de atingir as necessidades de cada um. Para o autor não existe um setor motivacional específico, entretanto os gestores são treinados e qualificados para gerenciar as técnicas que levam a motivação dos colaboradores, conseqüentemente atingir os objetivos da organização.

Já para Vergara (2010), os colaboradores quando motivados chegam com êxito às metas e objetivos da empresa, acreditando desempenhar com sucesso suas funções. O autor traz nove estímulos que o gestor deve usar para influenciar seus colaboradores, sendo eles: (1) desafiar os funcionários a atingir suas metas; (2) deixar claro o orgulho pelo trabalho realizado; (3) saber diferenciar recompensas individuais das grupais; (4) acreditar em seus funcionários; (5) aceitar seus erros e encorajá-los ao aprendizado; (6) respeitar o tempo de cada colaborador; (7) ensinar

dando exemplos; (8) quando necessário, o *feedback* nunca deve ser em público; (9) liberdade de expressão de sentimento dos colaboradores. Chiavenato (2010), completa que os gestores são capacitados e tem um papel importante para a construção da motivação de seus colaboradores, analisando tanto a qualidade de vida quanto a pessoal dos funcionários, já que dedicam a maior parte do tempo dentro da empresa.

Para Bekin (2004), existem critérios para montar um processo de motivação, ele menciona dez critérios:

1. Prioridade para a motivação do grupo, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo no grupo;
3. Baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada nos valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmio dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação na empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, e
10. Remuneração adequada. (BEKIN, 2004 p. 89-90)

Assim para Robbins, Judge e Sobral (2010), o indicado é que a organização adote pelo menos um desses critérios, visto que são amplos e com variados valores para ser agregados. Ressaltando que a motivação é o principal fator para impulsionar os colaboradores a executar suas metas com sucesso.

Portanto cada colaborador tem sua necessidade, os comportamentos são diferentes, assim ao suprir uma necessidade pode vir outra, desta forma quanto mais conhecer seus funcionários, melhor será a prática motivacional em prol, lembrando que a motivação é um estímulo para os funcionários, tendo como objetivo mantê-los satisfeitos e envolvidos com a organização. Para essas práticas o autor citado traz alguns critérios, os quais seis primeiros, são as prioridades do grupo, pois quanto maior é a motivação do grupo melhor será seu desempenho. A remuneração deve ocorrer de acordo com as funções de cada indivíduo, tem diversas formas de recompensar como premiações e benefícios, elas desenvolvem estímulos aos colaboradores fazendo com que se sintam motivados.

2.3 *Endomarketing* como ferramenta motivacional

Nesta seção é apresentada a contextualização sobre o Marketing interno também conhecido como *endomarketing*, o qual surge a partir das ações do marketing, porém voltadas para os clientes internos por meio de ferramentas promocionais tipicamente implementadas para o mercado consumidor. Isso com a finalidade de melhorar a comunicação interna entre os gestores e a equipe elevando os níveis de satisfação e motivação. Visto isso, cabe registrar que a presente seção se subdivide em quatro que são: (1) marketing; (2) *endomarketing* (3) ferramentas de *endomarketing*; (4) a importância da comunicação para o *endomarketing*; (5) programa de Implantação da ferramenta *endomarketing*.

2.3.1 Marketing

Segundo Kotler (2012), Marketing é uma palavra de origem inglesa, sem tradução exata para o português, porém cada autor fez a sua tradução, traz um conceito sobre as perspectivas sociais e gerenciais em seu papel para a sociedade. Para o autor “Marketing é um processo social pelo qual indivíduo e grupo obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (KOTLER, 2012 p. 4).

Já Cobra (2015) tem uma visão comercial do marketing, pois para ele é uma ferramenta que compreende as necessidades dos clientes e a oportunidade de obter lucros, tendo como objetivo conhecer e entender seus clientes fazendo com que seus produtos ou serviços tenham aceitação do seu público-alvo. Talvez por isso, o marketing possa ser aplicado em diferentes tipos de produtos, sejam bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, organizações entre outras, com o objetivo de suprir as necessidades de diferentes públicos-alvo.

Cobra (2015) também traz a composição das estratégias de marketing, um conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para atingir o público-alvo que seria os 4 Ps também conhecido como *mix* de marketing sendo eles: (1) produto – algo que tenha valor de mercado, variedade de produto, embalagem, design; (2) preço – refere-se ao valor do produto, quanto seu cliente vai pagar e se existe margem de lucro para a empresa, fator que de importância para a organização onde circula o financeiro; (3) promoção – chamar a atenção do seu cliente, através de

promoções e trazer clientes para dentro de seu espaço; (4) praça – local ou meio em que o produto está ou é oferecido, e é de extrema importância para o sucesso da empresa saber onde encontrar seu público-alvo. Em virtude disso, marketing pode ser aplicada em diferentes áreas, uma ferramenta com o objetivo de atingir as expectativas de seu público-alvo, o marketing utiliza de algumas técnicas para atingir esse público, sendo uma delas os 4ps, sendo eles: produto, preço, promoção e praça.

2.3.2 Endomarketing

O *endomarketing* é a junção de duas palavras, sendo ‘endo’ de origem grega e significa algo que se move para dentro, dando a ideia de interior, já o ‘marketing’ ferramenta que compreende as necessidades dos clientes. Essa ferramenta é conhecida como: *in marketing*, marketing interno e *endomarketing* (FRANÇA, 2008).

Segundo Brum (2010), o termo *endomarketing* foi criado e patenteado no Brasil em 1996, pelo consultor de empresas Saul Bekin, pioneiro dessa ferramenta, a partir de uma necessidade profissional, como a baixa interação dos setores. Já Bekin (1995) afirma pode ser o pioneiro no Brasil, porém é uma ferramenta já usada desde a década de setenta. Brum (2010 p. 22) relata que tem sido questionada sobre a origem do *endomarketing* “por não ter encontrado um histórico documentado, tendo respondido que, intuitivamente, as empresas sempre fizeram *endomarketing*, embora tenham passado ao utilizar técnicas e estratégias mais arrojadas nos anos 1980 e 1990, em função da necessidade de se tornarem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os empregados”.

Bekin (1995, p. 2), também já afirmava que *endomarketing* parte das ações do marketing, seria um marketing interno “O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado de endo. Aí tem a palavra grega *endon*, que significa em, para dentro, dentro de”, exprimindo a posição ou ação no interior de algo o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo”.

Endomarketing é definido por Bekin (2004, p. 01) como “[...] ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno(funcionários) [...]” tendo como objetivo a troca de informações e lealdade pelo seu público-alvo.

Assim, para França (2008),

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna mais orientado ao marketing. (FRANÇA, 2008, p. 150)

Como cita os autores acima, *endomarketing* é uma ferramenta voltada para o público interno, tendo um dos objetivos estimular comunicação entre líderes e colaboradores, a fim de manter seus funcionários motivados, para melhor atender seus clientes externos e transmitir uma imagem sólida da organização e entender as estratégias da empresa. O marketing externo e o interno (*endomarketing*), seguem o mesmo objetivo, que seria satisfazer o cliente, porém no marketing interno o cliente é o colaborador, para essa ferramenta o importante é a manutenção dos indivíduos motivados e de acordo com os objetivos da organização para assim melhor desempenhar suas funções e transmitir aos clientes externos confiança a empresa. Essa ferramenta tem como objetivo a comunicação, utilizando das informações adquiridas pela comunicação através de instrumentos do marketing, escrita ou reuniões tendo a finalidade de trazer ações para os colaboradores, fazendo se sentir importante para a organização, e a conscientização dos objetivos estratégicos da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível (BEKIN, 1995).

Já para França (2008), o *endomarketing* pode ter vários objetivos entre eles estão: estimular a participação na organização, melhorar as atitudes dos indivíduos em relação ao emprego, identificar as necessidades dos funcionários e tentar satisfazê-los, atrair e desenvolver talentos, estabelecer e manter canais de comunicação interpessoais, assegurar que os colaboradores tenham comunicação, promover e criar ideias para a empresa, vencer resistência interna quando houver e resolver pequenos conflitos em grupo. Também utilizar das atividades de marketing em prol de produtos e campanhas aos empregados; estimular a aceitação da missão e objetivos da organização, treinamento sobre comunicação e habilidades.

Assim para Brum (2010, p. 21), o objetivo do *endomarketing* é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.). O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor de mercado.

Para Bekin (2004), o marketing tem várias partes, e o *endomarketing* se adapta a esses fragmentos para serem inseridos nas empresas. Os 4 Ps (produto,

preço, praça e a promoção) do marketing se tornaram os 4 Cs do *endomarketing* sendo eles:

- Coordenação: relacionado a gestão, responsáveis pelo desenvolvimento e incentivar o uso e mostrar a importância dessa ferramenta.
- Companhia: a empresa em si, desde a criação até os benefícios da empresa. Responsável por manter um ambiente atraente com a finalidade manter seus colaboradores motivados, para assim, executar suas funções com êxito.
- Comunicação: a comunicação dentro das organizações é essencial, para que os setores caminhem numa mesma direção. Para isso acontecer existem várias ferramentas que ajudam para o sucesso da comunicação através da troca de informações como jornal interno, informativos, murais e intranet.
- Custo: Conhecido como investimento e aplicações, gastos com treinamentos e materiais (BEKIN, 2004).

Sendo assim, como citam os autores o *endomarketing* é uma ferramenta que utiliza as ações do marketing em prol do público interno, ao contrário do marketing cujo foco é o cliente externo. Porém as duas ferramentas têm o mesmo objetivo, atingir seu cliente final, uma vez que já citado quanto mais o colaborador esteja motivado, melhor ele vai desempenhar suas funções e atingir a satisfação do cliente final.

2.3.3 Ferramentas de *endomarketing*

O *endomarketing* está ligado as ações do marketing direcionadas ao público interno focando na comunicação para que os objetivos sejam alcançados. Para Brum, (2000) e Bekin (2004), as conclusões obtidas com a comunicação interna, são desenvolvidas ações a fim de motivar, fazendo com que se sinta importante para a organização e contribuir para o sucesso da mesma. Ainda para os eles não existe um passo a passo para a prática dessa ferramenta, entretanto são vários os instrumentos que auxiliam para a execução do *endomarketing*, essa ferramenta pode ser introduzida por diversas modalidades de organização, visto que são várias as formas de se abordar a comunicação, e valores gastos com essa ferramenta, sendo elas:

- *E-mail*: canal de comunicação comum, podendo disparar em tempo real e receber o *feedback* dos colaboradores das informações enviadas; entretanto meio de comunicação onde entra várias mensagens por dia.
- Jornal eletrônico: ainda que os *e-mails* são utilizados, o método mais indicado é o jornal eletrônico, pois agrupando todas as notícias em uma só edição por dia e no mesmo horário. O Jornal eletrônico em algumas empresas tá sendo substituído por softwares específicos em comunicação interna, ele dispara mensagens de texto ou vídeos, possui também uma opção de resposta, mesmo se o colaborador não visualizar a mensagem o sistema dará prazo, após abrirá sozinho e sem interrupção;
- Encartes no jornal/revista: com o objetivo de encantar os colaboradores, e comunicar, a revista envolve-os trazendo conteúdos com atitudes, eventos, programas de treinamento e dicas de desenvolvimentos profissionais e pessoais. Ressaltando que os textos deveram ser simples e leves para facilitar o entendimento de toda a organização;
- Jornal de parede: conhecido também como mural, a um tempo à traz figuras e mensagens feitas à mão como feltros, hoje substituído por imagens produzidas digitalmente em formato de A4 e 3D, timbrados para melhorar visualização, com conteúdos motivacionais e informativos. Esses jornais de parede se modernizaram, e hoje não fica exatamente fixado em paredes diretamente, mas sim presos a murais que podem ser colocados em pontos estratégicos da empresa, podendo ser removidos sempre que necessário. O ponto negativo para alguns líderes seria que o colaborador perde tempo de sua produção para ler os murais, já para outros é de suma importância a comunicação dentro da organização.
- Boletins informativos: Utilizado para informações rápidas que chegue ao colaborador imediatamente, podendo ser usada também para o processo de produção. Os boletins mesmo que já possam substituir informação de conteúdos isolados, isso ainda não ocorrem, as empresas para os setores administrativos utilizam essa ferramenta eletronicamente, já para a produção entregam em mãos para cada colaborador, no início de cada jornada.
- Mala direta: Para envios de direção ou presidentes da organização, sendo enviada de três a quatro vezes ao ano, em formato de A4, podendo ser enviada à casa do colaborador, com mensagens importantes sobre as táticas

da empresa, essas campanhas são vinculadas com informações e incentivos aos colaboradores;

- *Display* de mesa: comunicação interna em cima de mesas de sala de reuniões ou restaurantes internos, material em acrílico contendo informações habituais da empresa desde conteúdos de recursos humanos até responsabilidade fiscal da instituição;
- Intranet: ferramenta cada vez mais sofisticada, trazendo conteúdos importantes para dentro da empresa, é literalmente o marketing para dentro, onde se tem a interação de todos os setores, troca de informações e resultados. Algumas intranet têm o formato digital, possibilitando mais recursos como a publicação de jogos e atividades interativas em grupos.
- TV interna: cada vez mais espaço dentro das empresas, a TV interna usa de tecnologia com transmissão via satélite, um meio de comunicação moderno, que pede um pouco mais de investimento da organização. Essa ferramenta tem como objetivo despertar a atenção e emocionar seu público interno, sendo lançado duas vezes por mês.
- Rádio interna; divulgar notícias internamente, com custo de manutenção mais baixo que a TV interna, porém também é uma ferramenta que agrega valores significativos, comprometendo o orçamento do *endomarketing*. Mesmo com o custo elevado, a rádio interna atinge com êxito o objetivo da organização, já que os colaboradores usam da audição, sem precisar suas obrigações. Os programas podem ter formatos curtos ou longos, com frases impactantes, inserindo notícias da empresa com programação musical;
- Mídias eletrônicas: O uso do descanso de tela, vem sendo usado como um meio de comunicação, vinculando com as campanhas da empresa. Ainda quando tiver uma margem de gastos, essas telas ou painéis luminosos podem ser projetas por toda a empresa. O celular é uma mídia que vem ganhado espaço dentro da organização, principalmente para mensagens rápidas vindo da presidência;
- Painéis de gestão à vista: O que move as empresas são os resultados, para isso são definidas metas durante os processos, esses murais de resultados são expostos sozinhos, murais destinados a metas, geralmente em papel 3A , geralmente dividido em dois painéis: um de metas e objetivos e outro com os resultados já adquiridos.

- Outras mídias internas: Entre essas ferramentas citadas, os autores ainda trazem outros métodos com custo de manutenção baixo, com os móveis de teto, adesivos no ônibus quando é próprio da empresa, cancelas onde os funcionários passam, a ideia é passar informações motivacionais por toda a organização, já no chão do estacionamento mensagens sobre segurança, palestras, canais direto com diretoria, grupos de *whatsApp* e manuais técnicos e educativos (BRUM, 2000; BEKIN, 2004).

Em síntese, são várias as ferramentas do *endomarketing*, leva-se em consideração que pode se adequar com todos os tipos de instruções de seus funcionários, desde o administrativo até os funcionários que operam máquinas, uma vez que não podem parar sua produção. É de suma importância a interação dos funcionários, fazê-los se sentirem importantes e interagir entre os setores. Essa ferramenta tem como destaque a facilidade de implantação, com amplas as formas de ser implantadas e valores.

2.3.4 A importância da comunicação para o *endomarketing*

A comunicação interna contribui para o andamento da organização, agiliza os processos e faz a interação entre os setores. Para Klotler (1998) a comunicação é o meio utilizado para informar os colaboradores sobre benefícios e resultados esperados. Atua também na administração de conflitos e ainda gera a oportunidade de todos se comunicarem livremente, evitando boatos.

É necessário que as empresas saibam se comunicar com seus clientes internos, através de um programa de ações é possível manter a credibilidade diante de seus funcionários, para assim estarem engajados com as causas e objetivos da instituição (BRUM, 1994). A comunicação interna afasta boatos e traz o *feedback* como com umas das primeiras práticas de eficaz de comunicação, além de comunicar é importante haver a troca de observações entre os gestores e os colaboradores. O posicionamento no momento de se comunicar faz a diferença, é preciso saber ouvir, agir e falar para que se consiga transmitir com sucesso uma mensagem aos funcionários (BEKIN, 2004).

Ainda para Bekin (2004), um dos objetivos do *endomarketing* é manter a comunicação e a interação dos colaboradores, a fim de levantar ideias e ações para a organização atingir ou manter seus funcionários motivados, para a ferramenta

endomarketing são vários os meios de se comunicar, podendo ser através de vídeos, reuniões, jornais murais, seminários e painéis. Entretanto Robbins, Judge e Sobral (2010) traz quatro funções como objetivos sendo eles: (1) age no controle – forma que as organizações têm de manter o controle dos funcionários; (2) facilita a motivação – deixar claro qual a função de cada colaborador, fazer *feedback* quanto ao desempenho tanto positivo quanto negativo; (3) expressão emocional – a comunicação oportuniza o processo de satisfação e emocional dos colaboradores; (4) – proporciona as informações – auxilia nas decisões e transmite dados importantes para toda a empresa.

Sintetizando, a comunicação tem um papel fundamental para o sucesso da organização, podendo ser para atuar na administração de conflitos, na organização, interação dos setores e no *feedback*, sempre que necessário. Assim também todas as funções da comunicação têm a sua importância, uma depende da outra para seu sucesso.

2.3.5 Programa de implantação da ferramenta *endomarketing*

Para a implantação da ferramenta do *endomarketing* se faz necessário uma minuciosa pesquisa do ambiente interno, fazendo o uso de uma importante ferramenta de estratégica, a matriz *SWOT*, identificando os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, voltada exclusivamente para o interior da organização, no *endomarketing* é conhecido como *SWOT* interno (BEKIN, 1995; COSTA, 2012).

Esse autor também esclarece que

Seu objetivo é levantar um plano de ação coerente, consistente e eficaz. O diagnóstico baseia-se em mapear o público externo da organização: o que os clientes esperam, acham, ou pensam nela. O interessante é comparar as duas percepções, empresa e cliente, para identificar o quanto estão distantes entre si. (BEKIN, 2005, p. 56)

Assim após a pesquisa no ambiente interno, busca-se uma avaliação e a percepção de todos os envolvidos, é necessário se ajustar as necessidades, prioridades como salário e os pontos que devem ser melhorados, podendo ser analisando também às instalações, equipamentos, higiene entre outros (BEKIN, 1995; COSTA, 2012).

Para a implantação dessa ferramenta, Bekin (1995) traz que são duas as linhas de ações sendo elas: (1) atitude – dão aos funcionários sua importância, orientar ao atendimento de seu cliente final, visa a valorização e qualificação de cada indivíduo; (2) comunicação – amplo conjunto de informações a fim de atingir toda a organização. Ainda para o autor há quatro pontos para o sucesso da implantação do *endomarketing*, sendo eles:

- 1) Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- 2) Processos de seleção;
- 3) Planos de carreira;
- 4) Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;

Para Bekin (2005), o *endomarketing* é uma ferramenta com vários recursos, ela pode ser adequada com as necessidades de diferentes empresas. Assim Minado (2008) apresenta características para esses processos sendo eles: (1) - apoio nas tomadas de decisão; (2) - construção e alimentação da comunicação interna; (3) - o processo de comunicação deve ser aberto a sugestões e reclamações; (4) - mudança de atitudes de funcionários; (5) - aumento da participação de todos e obter comprometimento dos funcionários para prestar serviços de alta qualidade; (6)- gerenciar mudanças da empresa; (7) - parabenizar e incentivar funcionários pelas metas atingidas e a qualidade dos serviços prestados; (8) - estabelecer sistemas de recompensas.

Assim Brum (2000) e Bekin (2004) relacionam alguns dos instrumentos operacionais de abordagem para a implantação do *endomarketing*, sendo eles:

- *E-mail* eletrônico
- Jornal/revista interna
- Jornal de parede
- Boletins informativos
- Mala direta
- *Display* de mesa
- Intranet
- TV interna e rádio interna
- Mídias eletrônicas
- Painéis de gestão à vista

- Outras mídias internas: adesivos nas cancelas de acesso onde os funcionários passam, palestras, canais direto com diretoria, grupos de *whatsApp* e manuais técnicos e educativos.

Sendo assim, para a implantação de *endomarketing* se faz necessário avaliar o ambiente interno, saber suas fraquezas e oportunidades internas, após o diagnóstico deve se ajustar as necessidades e carência da organização, utilizando duas linhas sendo uma atitude e a outra a comunicação, e quatro pontos para alcançar o sucesso da implantação dessa ferramenta. O marketing interno, também conhecido como *endomarketing*, ferramenta pela qual apresenta uma ampla variação de custo para sua implantação, e com vários instrumentos desde os que exigem um certo grau de instrução até os mais simples de operar e entender.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o caminho que norteia toda a pesquisa, apresentando os procedimentos e os instrumentos necessários para contribuir com o sucesso deste estudo. Os autores Cooper e Schindler (2016) e Lakatos e Marconi (2017) definem a metodologia (métodos) como um conjunto de atividades a fim de atingir o objetivo da pesquisa, com conhecimentos válidos e verdadeiros.

E assim, a presente seção mostra os procedimentos e instrumentos usados em todos os processos, explicando o passo a passo de como obteve-se o público-alvo, os resultados, e como os dados foram analisados. Em suma, o capítulo se subdivide em três seções, as quais são: (1) delineamento da pesquisa; (2) contexto e participantes da pesquisa; e por fim, (3) técnicas de coleta de dados e de análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Nesta seção é feita a contextualização dos procedimentos e instrumentos usados nessa pesquisa, uma vez que pesquisa científica pode ser definida como:

[...] procedimento racional e sistêmico que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2010, p. 01)

Então, quanto a tipologia da pesquisa, é possível classificar o presente estudo como uma aplicada, isso porque como Vergara (2004) e Gil (2010) defendem que essa tipologia aplica um conhecimento disponível, ou seja, que foi desenvolvido com a intenção de solucionar algum problema, sendo imediato ou não. Fato que vem ao encontro da presente pesquisa, pois tem como objetivo geral contribuir no processo de motivação dos funcionários da empresa CardioBlu indicando as ferramentas do *endomarketing* adequadas para a comunicação das táticas organizacionais em prol da mesma.

Neste contexto, a forma de abordagem do problema se deu por meio do método quali-quantitativo. Já que:

A relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais “ecológicos” e “concretos” e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 247).

Em concordância com os autores, aplicou-se nessa pesquisa o método qualitativo após o quantitativo. O qualitativo foi usado para levantar dados sobre a motivação e comportamento dos colaboradores com a própria empresa em estudo, (APÊNDICE A). Isso com base nos autores Minayo (2001) e Cooper e Schindler (2016), os quais relacionam esse método com as questões pessoais, conjunto de técnicas que ajudam na interpretação e na extração da motivação, emoção e a percepção do interior de cada indivíduo.

Apesar de a pesquisa em estudo apresentar características do método qualitativo, ela também é quantitativa, uma vez que se beneficiou de questionários (APÊNDICE B), os quais estão ligados a questões motivacionais e com o objetivo de mensurar a satisfação dos colaboradores e identificar as ferramentas de *endomarketing* escolhidas por eles. Após transformar os dados coletados em números aplicou-se métodos e técnicas da estatística descritiva. Assim numa visão didática, o método quantitativo é definido como “[...] variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente [...]” (APPOLINÁRIO, 2011, p.150). Sendo assim, o método quantitativo transforma a coleta de dados em números estatísticos a fim de fornecer dados detalhados para a mensuração de algo (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Do ponto de vista dos objetivos/fins, essa pesquisa foi descritiva, pois pode ser usada para estudar as características de um determinado grupo, (GIL, 2010). E Appolinário (2011, p. 147) completa destacando que esse tipo de pesquisa apenas “[...] descreve o fenômeno observado, sem inferir relações de causalidade entre as variáveis estudadas”. Na prática mesmo os dados plotados em gráficos e tabelas foram descritos.

Já do ponto de vista dos procedimentos técnicos/meios para atingir os resultados, o estudo deu-se por meio de: (1) pesquisa bibliográfica, para formar o capítulo 2, da fundamentação teórica, que é realizada a partir de materiais publicados, podendo ser impressos como livros, revistas, jornais, teses,

dissertações, ou seja, beneficiou-se de materiais que utilizaram de dados teóricos já trabalhados por outros e devidamente publicado. (SEVERINO, 2007; GIL, 2010). E a (2) entrevista (APÊNDICE A), para Gil (2008); Lakatos, Marconi (2017) é um importante instrumento para a coleta de dados, uma forma de interação social, com o objetivo de obter informações como averiguações, opiniões, sentimentos, planos de ações, conduta entre outros. Sendo assim para facilitar o alcance dos objetivos propostos, a ferramenta foi dividida em duas partes, a primeira sondou o gestor referente as ferramentas de *endomarketing* e contou com oito questões e a segunda parte é composta vinte e quatro outras questões voltadas às necessidades da pirâmide de Maslow (autorrealização, estima, social segurança e fisiológicas). Ressalta-se que as respostas do gestor nas questões referentes a pirâmide de Maslow e as ferramentas do *endomarketing* é a percepção que ele tem sobre qual seria a visão dos funcionários. Cabe registrar que esse instrumento foi enviada por *e-mail* pela acadêmica no dia 18.05.2020, o mesmo fez a devolutiva no dia 20.05.2020 também por *e-mail*.

Quanto às escalas utilizadas neste estudo, a principal foi o quadro modelo de Harvey (2001) sobre a identificação das áreas a implementar face aos resultados do cruzamento da importância com as da satisfação, porém extraído do artigo de Mota *et al.* (2014). Neste sentido, detalhes no Quadro 1.

Quadro 1– de identificação das áreas a implementar face aos resultados do cruzamento da importância com as da satisfação

| | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Adequado | Satisfeito | Muito Satisfeito |
|-------------------------|--|---|---|--|--|
| Muito importante | E Ação imediata | D Grande prioridade de ação | C Alvo de futura melhoria | B Garantir melhoria até onde for possível | A Manter os padrões de excelência |
| Importante | e Ação para melhorar | d Alvo de melhoria | c Garantir que não a deslocamento de posição | b Manter os padrões | a Evitar esforços desnecessários |
| Nada importante | e) Melhorar até onde os recursos permitir | d) Garantir que não há deslizamento de posição | c) Atenção restita | b) Manter os padrões | a) Não necessita de ação |

Fonte: Adaptado de Harvey (2001) *apud* Mota *et al.* (2014).

No Quadro 1 adaptado de Harvey (2001) por Mota *et al.* (2014), é feito o cruzamento do grau de importância versus o grau de satisfação dos respondentes, para assim saber quais as ações que a empresa deve ter sobre os questionamentos abordados.

Por fim o (3) questionário (APÊNDICE B) assim como a entrevista, é uma ferramenta de coleta de dados, porém sem a presença do entrevistador, com uma quantidade de perguntas a serem respondidas por escrito e direcionadas a pesquisa em questão, tendo como objetivos o conhecimento de opiniões, sentimentos e interesses sobre situações vivenciadas (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2017). Para tal foi enviado junto ao questionário uma breve contextualização sobre as questões abordadas pela acadêmica, essa ferramenta foi enviada no dia 28.04.2020, via o *link* de acesso do *google forms* individualmente pelo *whatsApp* de cada funcionária, término da pesquisa se deu no dia 05.05.2020. As questões e o método utilizados se equivaleram as aplicadas para o gestor da empresa na entrevista, porém na primeira parte as sete questões sondam sobre:(1) sexo; (2) faixa etária; (3) tempo de empresa; (4) estado civil; (5) filhos; (6) escolaridade; (7) unidade que trabalha. E na segunda parte abordando perguntas como base nas cinco necessidades da pirâmide de Maslow e completando com o *endomarketing* no total de vinte seis perguntas, porém elas se repetiram para que os respondentes primeiro analisaram o grau de importância e após qual sua satisfação, fazendo com que as questões dobrassem ficando assim com cinquenta e duas no total. A questão (60) foi deixada aberto para os funcionários deixar uma sugestão ou crítica não apresentada nas questões.

Assim, em síntese, esse estudo tem como tipologia a pesquisa aplicada, pois é usada numa situação específica como a motivação e o *endomarketing*, em termos de métodos, apesar de parecer qualitativa, quando se refere a comportamento e opiniões, a pesquisa é quanti-quali. Os dados coletados foram transformados em números e estatísticas para se chegar aos resultados propostos; e do ponto de vista de seus objetivos/fins foi uma pesquisa descritiva, já que descreve todos os dados mesmo os plotados em gráficos e tabelas. E por fim do ponto de vista dos procedimentos técnicos/meios contou com: pesquisa bibliográfica sobre a temática envolvida; entrevista (APÊNDICE A) com o gestor; questionário (APÊNDICE B) com os funcionários.

3.2 Contexto e participantes da pesquisa

Apresentam-se nesse tópico: a população, a amostra e a técnica de amostragem empregadas na realização do estudo e suas definições. Nesse contexto para Barbetta (2001, p. 41) população em pesquisas científicas é definida como “[...] um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados, com respeito às variáveis que se pretende levantar, podendo ser formada por pessoas, famílias, estabelecimentos industriais, ou qualquer outro tipo de elementos [...]”. Já Cooper e Schindler (2017) definem população como um conjunto de elementos com determinadas características semelhantes.

Nesse sentido, a população do presente estudo é formada por todos os funcionários da empresa CardioBlu LTDA, sendo feita uma entrevista (APÊNDICE A) com o gestor e um o questionário (APÊNDICE B) com os vinte funcionários das quatro unidades. Como a empresa é de pequeno porte, optou-se por envolver a todos na pesquisa, com isso estabeleceu-se um censo, definido por Lakatos e Marconi (2017, p. 340) como “[...] a contagem de todos os elementos em uma população.”

3.3 Técnicas de coleta de dados e de análise de dados

Para realizar a pesquisa, foi necessário usar técnicas de coleta de dados com o intuito de atingir os objetivos apresentados. Nesse sentido para Vergara (2004, p. 54) “[...] o leitor deve ser informado como você pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema [...]”. Marconi e Lakatos (2017) completam que as técnicas de coletas e análises de dados precisam estar alinhadas com as propostas e autenticidade da pesquisa. Para tal, detalhes desta pesquisa podem ser mais bem visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Demonstrativo de técnicas de coleta e análise de dados

| Categoria da informação | Informação | Método | Técnicas de coleta de dados | Dados | Técnica de análise de dados | Autores |
|--|----------------------|---------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|--------------------|
| Levantar o nível de motivação dos funcionários | -Pirâmide de Maslow; | - qualitativo | -pesquisa bibliográfica | secundários | -descritiva | -Chiavenato (2010) |

| Categoria da informação | Informação | Método | Técnicas de coleta de dados | Dados | Técnica de análise de dados | Autores |
|--|--|---|--|--|---|---|
| segundo a percepção dos mesmos, bem como, as táticas organizacionais aplicadas em prol da motivação pela CARDIO BLU; | -benefícios; -treinamentos; -datas - comemorativas; -salário compatível; -produtividade (prêmio) | - qualitativo -quantitativo | -entrevista gestor (APÊNDICE A) -questionário com colaboradores (APÊNDICE B) | primários primários | -descritiva -estatística descritiva | -Vizioli (2010) |
| Traçar o perfil dos funcionários da empresa em estudo | -gênero -idade -tempo de empresa -cargo -Filhos -escolaridade | -quantitativo | -questionário (APÊNDICE B 1 a 7) | -primário | -métodos e técnicas da estatística descritiva | -Barbetta (2000); -Cooper e Schindler (2017) |
| Identificar as ferramentas de <i>endomarketing</i> aplicadas pela empresa em estudo como instrumentos de divulgação das táticas motivacionais implantadas e as ferramentas preferidas pelos seus funcionários; | - <i>E-mail</i> -jornal eletrônico -encartes -revista -mala direta - <i>display</i> de mesa -grupos de <i>whatsApp</i> -palestras -reuniões | -qualitativo -qualitativo -quantitativo | -pesquisa bibliográfica -entrevista gestor (APÊNDICE A) -questionário com colaboradores (APÊNDICE B) | Secundários Primários Primários | -descritiva -descritiva -estatística descritiva | -Brum, (2000) -Bekin, (2004); |
| Sugerir ações do <i>endomarketing</i> em prol da motivação dos funcionários da CARDIOBLU, com base nos resultados das pesquisas aplicadas. | - <i>e-mail</i> -jornal eletrônico -encartes -mala direta - <i>display</i> de mesa -grupos de <i>whatsApp</i> -palestras -revistas -reuniões | -qualitativo -qualitativo -quantitativo | -pesquisa bibliográfica -entrevista (APÊNDICE A) -questionário com colaboradores (APÊNDICE B) | -secundários -primários -primários | -descritiva -descritiva -métodos e técnicas da estatística descritiva | -Brum, (2000) -Bekin, (2004); |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A leitura do Quadro 2 esclarece que as técnicas de coletas de dados usadas foram: (1) pesquisa bibliográfica, técnica usada em toda a pesquisa; (2) entrevista

(APÊNDICE A) com o gestor da empresa e (3) questionário (APÊNDICE B) aplicado com os vinte funcionários da empresa. A primeira técnica de dados utilizada foi a pesquisa bibliografia, que para Gil, (2010), é todo o material que tem base de dados teóricos, devidamente publicados, podendo ser encontrados em livros, artigos, teses, mestrados entre outro, podendo ser tanto impressos como arquivos digitais.

Seguindo essa linha, buscou-se o aporte teórico sobre: (1) gestão de pessoas; (2) motivação; (3) *endomarketing* como ferramenta motivacional. A pesquisa iniciou-se pela *Internet*, com buscas em *sites* acadêmicos e bibliotecas virtuais, para posteriormente acessar nas bibliotecas do Câmpus Gaspar do (IFSC) e da Universidade Regional de Blumenau (FURB), ambas com exemplares físicos.

Já a entrevista (APÊNDICE A) aplicada com o gestor da empresa, um importante instrumento para a coleta de dados, tendo com objetivo alcançar as informações necessárias para o estudo (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2017). Essa foi estruturada em três partes, com as quais: (1) buscou-se pela história, missão, visão, valores e dados atuais da empresa, para sua perfeita caracterização; (2) procurou-se identificar as táticas organizacionais em prol da motivação dos funcionários, e por fim (3) sondou-se sobre as ferramentas de *endomarketing*.

E por fim, o questionário (APÊNDICE B), definido por Gil (2008, p. 121), “[...] como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses [...]”. Sendo assim foi montado o questionário visando identificar: (1) o perfil dos respondentes; (2) procurou-se identificar as táticas organizacionais em prol da motivação dos funcionários; e (3) sobre as ferramentas do *endomarketing* que lhe são eficazes.

Portanto, esse estudo é uma pesquisa aplicada numa situação específica, e o método usado foi quali-quantitativo por envolver dados investigativos. Já na coleta de dados optou-se pelos instrumentos: (1) pesquisa bibliográfica para formar o aporte teórico; (2) entrevista (APÊNDICE A) com o gestor da empresa; (3) questionário (APÊNDICE B) com os funcionários para indagar a motivação no ambiente de trabalho e as ferramentas de *endomarketing* adequadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para tal, o capítulo se subdivide em três seções, as quais resgatam o aporte teórico sobre: (1) apresentação da empresa; (2) resultados; (3) sugestão para a empresa.

4.1 Apresentação da empresa

Aqui é caracterizada a empresa em estudo, Clínica Cardiológica CardioBlu LTDA, conhecida no mercado como CardioBlu, atua na área da saúde com a especialidade da cardiologia está localizada nos municípios catarinenses de Blumenau e Gaspar. Para tal esta seção se divide em oito seções, as quais são: (4.1) apresentação da empresa (1) histórico; (2) ramo de atividade; (3) estrutura organizacional; (4) missão; (5) visão; (6) valores; (7) produtos ou serviços.

4.1.1 Histórico

As atividades do Instituto de Cardiologia de Blumenau teve início em agosto de 2000, quando os quatro médicos idealizaram e criaram a CardioBlu. Através da dedicação e do apoio recebido, a clínica cresceu e possibilitou a contratação de novos profissionais para ampliar o corpo clínico, contando com demais colaboradores que completaram a estrutura e fortaleceram a equipe (CARDIOBLU, 2020).

A CardioBlu está distribuída em quatro unidades, com vinte e cinco colaboradores, catorze médicos todos contendo título de cardiologista, realizando dezoito exames também voltados para a cardiologia, com endereços diferenciados para melhor atender as necessidades dos pacientes (CARDIOBLU, 2020).

4.1.2 Ramo de atividade

Segundo o CRM (2019), a cidade de Blumenau (e região) conta com inúmeros profissionais ativos na especialidade da cardiologia, segundo dados do Conselho Regional de Medicina (CRM). O Estado tem seiscentos e oitenta médicos, desses quarenta e oito (7%) atuam em Blumenau, já clínicas somam vinte e quatro

no Estado e cinco (21%) em Blumenau, dentre essas está a CardioBlu, que atua exclusivamente na área da saúde, executando diversos exames complementares na especialidade da cardiologia.

A empresa em estudo vem ao longo dos seus vinte anos de fundação, atender plenamente às necessidades de seus pacientes, através dos serviços de alta complexidades executadas com excelência e cuidado, bem como, da constante atualização tecnológica e científica, visando sempre contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos nossos pacientes (CARDIOBLU, 2020). Assim também para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020), a atividade principal da CardioBlu seria médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares, a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAES) da organização descrita pela subclasse 8630-5/02, devido a sua atuação na área da saúde (CARDIOBLU, 2020; ECONODATA, 2020).

4.1.3 Estrutura organizacional

Segundo Daft (1999), a estrutura organizacional é a maneira que as organizações têm de organizar e dividir seus produtos ou serviços, e está atrelada aos objetivos e as estratégias da mesma permitindo o fluxo necessário para obter informações de qual a melhor maneira de executar suas tarefas. Detalhes da estrutura organizacional com dados da Gestão de Pessoas, Tabela 1.

Tabela 1 – Dados Gestão de Pessoas (GP) da empresa

| Categoria | Número absoluto |
|------------------|------------------------|
| Empregados CLT | 21 |
| Equipe médica | 14 |
| Total | 35 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Observa-se na Tabela 1, que a empresa em estudo tem vinte e um funcionário contando com o gestor, conforme questionário (APÊNDICE B) e a entrevista (APÊNDICE A) e catorze médicos incluído os diretores (CARDIOBLU, 2020).

4.1.4 Missão

Para Maximiano (2000, p. 186) “a missão indica o papel ou função que a organização pretende cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se”. Sendo assim os diretores CardioBlu ressalta que a missão “é atender plenamente às necessidades dos nossos pacientes, através dos serviços de alta complexidades executadas com excelência e cuidado, bem como, da constante atualização tecnológica e científica, visando sempre contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos nossos pacientes” (CARDIOBLU, 2020). Completando a missão da empresa em APÊNDICE A, primeira pergunta, o gestor que completa “a missão é atender da maneira que gostaria de ser atendido se colocar no lugar do paciente (cliente) [...]”.

4.1.5 Visão

Chiavenato (2003, p. 64) trás que a visão é “a explicação de pôr que diariamente todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias, para o sucesso da organização onde trabalham, investem o fazem negócios”. Conforme APÊNDICE A, primeira pergunta da entrevista com o gestor a empresa em estudo não tem visão declarada.

4.1.6 Valores

Já Chiavenato (2003, p. 69), traz que “valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente.” Assim como a missão, a empresa em estudo também não tem seus valores declarados (APÊNDICE A primeira pergunta).

4.1.7 Produtos (ou serviços)

Cobra (1989, p. 409) afirma que “O serviço é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por que ele adquiriu”. Sendo assim empresa CardioBlu LTDA, presta serviços dentro da área da saúde, voltada a

cardiologia com atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares.

A empresa estudada conta com catorze médicos e quatro clínicas, todas dentro das normativas do CRM órgão que fiscaliza suas credenciais. Junto com as consultas para pré-operatório e *Check-up* cardiológico, a clínica está habilitada a realizar os seguintes exames: Eletrocardiograma em Repouso; Tilt Teste; CardioLoop (Monitor de eventos sintomáticos e esporádicos); Eco Doppler Cardiograma com Fluxo a Cores; Eco Doppler Colorido Carótidas e Vertebrais; Eco Doppler Colorido Aorta Abdominal; Eco Doppler Colorido Artérias Radiais; Eco Doppler Colorido Artérias Renais; Eco Doppler Colorido Artérias Membros Inferiores; Eco Doppler Colorido Venoso Membros Inferiores; Ecocardiograma com Stress Farmacológico; Holter 24 horas (eletrocardiograma de longa duração – variabilidade de intervalo RR); MAPA 24 horas (Monitorização Ambulatorial da Pressão Arterial); Ergoespirometria; Ecocardiograma Transesofágico (CARDIOBLU, 2020).

4.2 Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados apurados na pesquisa de campo com os funcionários da CardioBlu. A seção se divide em três sendo elas: (1) perfil dos funcionários da empresa em estudo; (2) os níveis de motivação dos funcionários segundo a percepção dos mesmos, bem como, as táticas organizacionais aplicadas em prol da motivação pela CardioBlu com base na pirâmide de Maslow; (3) ferramentas de *endomarketing* aplicadas pela empresa em estudo como instrumento de divulgação das táticas motivacionais implementadas e as ferramentas preferidas pelos seus funcionários.

4.2.1 Perfil dos funcionários da empresa em estudo

O perfil dos funcionários da empresa CardioBlu foi identificado com base nas questões de um a sete do Apêndice B, as quais sondaram sobre: (1) sexo; (2) faixa etária; (3) tempo de empresa (4) estado civil; (5) filhos; (6) escolaridade; (7) unidade que trabalha como pode ser observado na Tabela 2

Tabela 2 – Perfil dos funcionários

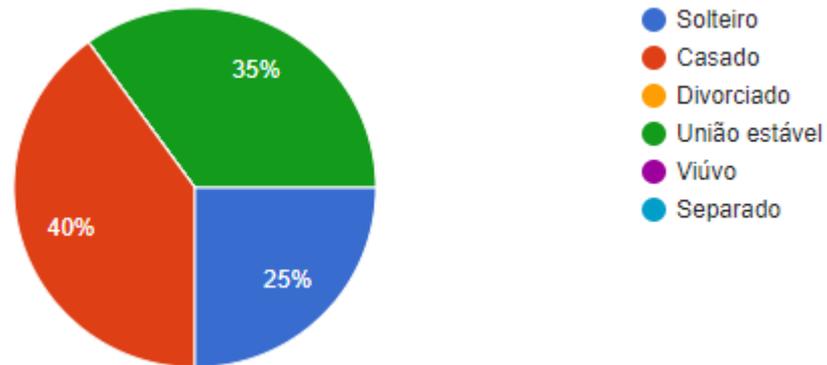
| Questões | Indicadores | Quantidade | % |
|----------------------|---------------------------------------|------------|------|
| Sexo | Feminino | 20 | 100% |
| | Masculino | 0 | 0% |
| Faixa etária | 14 – 25 anos | 4 | 20% |
| | 26 – 45 anos | 15 | 75% |
| | 45 – 65 anos | 1 | 5% |
| | Mais 65 anos | 0 | 0% |
| Tempo de empresa | Menos 1 ano | 6 | 30% |
| | 1 – 2 anos | 3 | 15% |
| | 3 – 4 anos | 1 | 5% |
| | 5 – 6 anos | 5 | 25% |
| | 7 – 8 anos | 1 | 5% |
| | 9 – 10 anos | 1 | 5% |
| | Mais de 10 anos | 3 | 15% |
| Estado civil | Casado | 8 | 40% |
| | União Estável | 7 | 35% |
| | Solteiro | 5 | 25% |
| | Divorciado | 0 | 0% |
| | Viúvo | 0 | 0% |
| | Separado | 0 | 0% |
| Filhos | 0 – Não tem filhos | 11 | 55% |
| | 1 filho | 6 | 30% |
| | 2 filhos | 2 | 10% |
| | 3 filhos | 0 | 0% |
| | 4 filhos | 0 | 0% |
| | 5 ou mais filhos | 1 | 5% |
| Escolaridade | 6 ^a – 9 ^a série | 0 | 0% |
| | Ensino Médio | 10 | 50% |
| | Curso Técnico | 3 | 15% |
| | Cursando Superior | 4 | 20% |
| | Superior completo | 3 | 15% |
| | Pós-Graduação | 0 | 0% |
| Unidade que trabalha | Sabin | 9 | 45% |
| | Itoupava | 5 | 25% |
| | Tower | 4 | 20% |
| | Gaspar | 2 | 10% |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A empresa em estudo conta com vinte e um funcionário, sendo um o gestor, respondendo a entrevista (APÊNDICE A) 100% deles responderam a pesquisa de campo, questionário (APÊNDICE B). Aplicação do questionário aconteceu nos dias 28.04.2020 até o dia 05.05.2020, do *google forms*, enviado individualmente para cada funcionário. Segue a análise da Tabela 2

Em relação ao estado civil das funcionárias, a pesquisa aponta que a maioria delas estão num relacionamento, como observa-se no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Perfil dos funcionários – estado civil

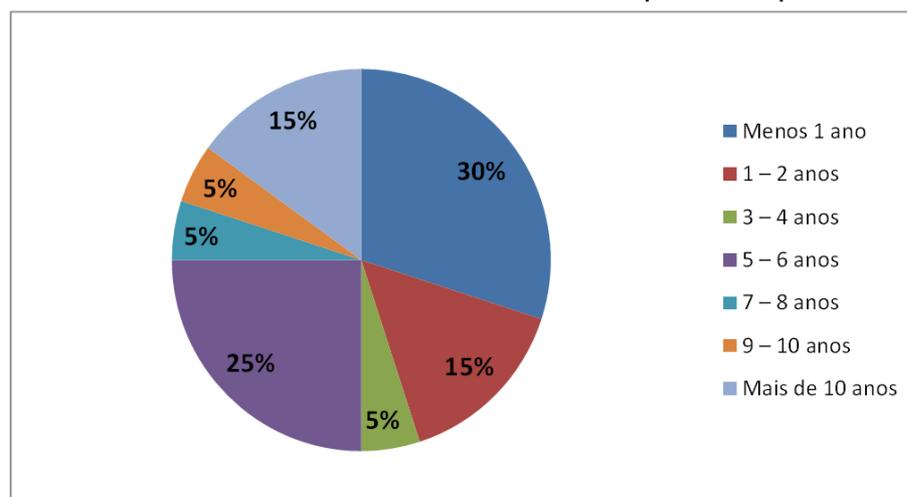


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O estudo dos dados plotados no Gráfico 1 mostra que 40% delas estão casadas, 35% com união estável, ou seja, 75% delas vivem com uma companhia. Resultado que não vem ao encontro do último Censo realizado pelo IBGE em 2010, em que 58,9% das mulheres brasileiras em idade produtiva se consideraram solteiras.

Quanto ao tempo de empresa, a Tabela 2 traz que é possível verificar uma ampla variedade, com índices em todas as opções. Nota-se no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Perfil dos funcionários – tempo de empresa

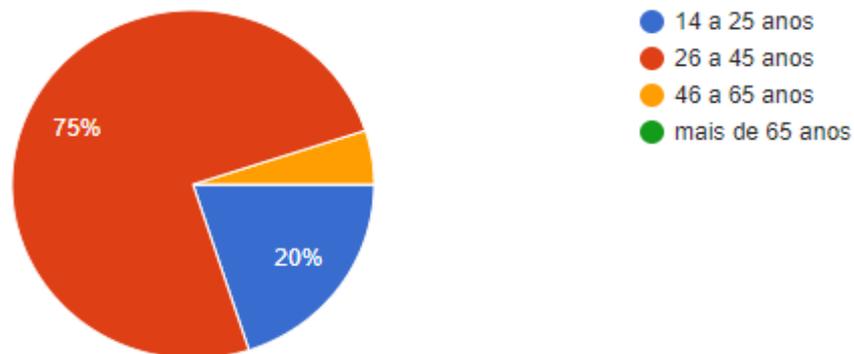


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nota-se com o Gráfico 2, que 70% delas têm até 5 anos de empresa, chama a atenção que outro grupo formado por 30% da totalidade das funcionárias tem menos de um ano. Isso ocorra talvez porque no ano passado foi inaugurada a 4ª filial na cidade de Gaspar, passando a oferecer os serviços que demandaram contratações.

Com a análise da Tabela 2 pode se afirmar que quase todo o quadro de funcionários está na mesma faixa etária. Detalhes da pesquisa no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Perfil dos funcionários – faixa etária

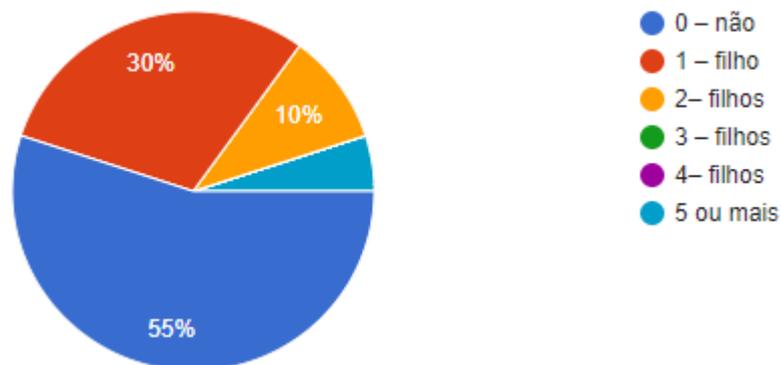


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com o gráfico acima, 75% das mulheres estão na mesma faixa etária entre 26 a 45 anos, segundo a escala de Cobra (2000), elas são adultas da 1ª fase, pois ele classifica de 14 a 25 anos como jovens, de 26 a 45 como adultos, 46 a 65 como adultos novamente e acima de 65 anos como sêniores.

E das vinte funcionárias que participaram da pesquisa, 55% delas não têm filhos, 30% com um filho, 10% dois filhos, 5% mais de cinco filhos. Resultados que estão retratados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Perfil dos funcionários – Filhos

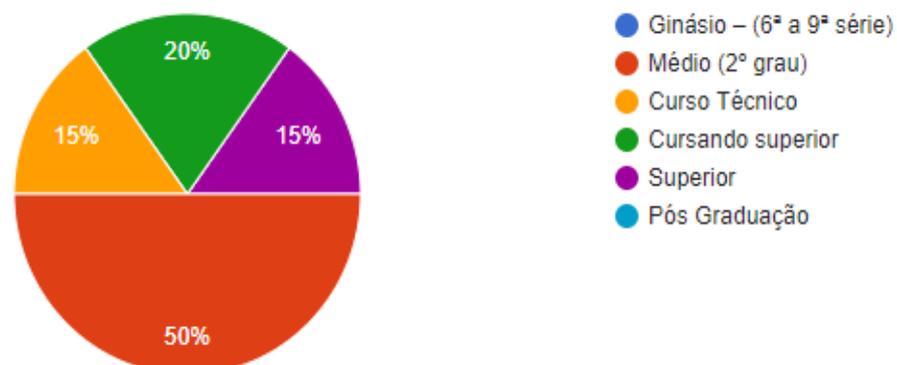


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A leitura do Gráfico 4 chama a atenção devido ao fato de 55% não possuir filhos, além disso, a maior representatividade está no grupo das que possui apenas um filho (30%). Dados que refletem os resultados do Censo 2010 do IBGE (2020), o qual traz que quanto mais alto o nível de instrução da mulher menor é a taxa de fecundidade com uma redução nos últimos 50 anos, influenciando também estrutura etária da população, com um aumento de idosos e diminuição de crianças. A taxa de fecundidade no Brasil ficou com uma média de 1,90 filhos, exceto na região norte sendo a única que ainda tinha taxa de fecundidade acima do nível de reposição.

Já quanto a escolaridade, a pesquisa aponta que todos os funcionários da CardioBlu têm escolaridade do ensino médio. Verifica-se no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Perfil dos funcionários – Escolaridade

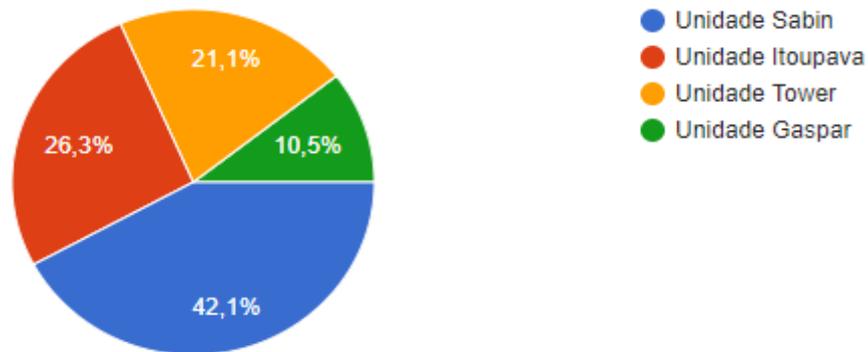


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme o Gráfico 5, o grau de escolaridade dominante (85%) entre as funcionárias da CardioBlu é nível médio, pois o ensino técnico é também nível médio e quem está cursando o ensino superior tem ensino médio completo. Entretanto no Brasil os níveis de educação básica são formadas por: (1) pré-escola (2) ensino fundamental; e (3) ensino médio. E segundo Brasil (2003), o (1) pré-escola, até os 5 anos) e (2) ensino fundamental de 6 a 14 anos é de obrigação dos municípios gerenciar e manter que seriam as fases iniciais. Já a última fase (3) ensino médio, podendo ou não se profissionalizantes junto fica ao estado ou municípios a gestão (BRASIL, 1996).

Conforme mencionado anteriormente a pesquisa foi realizada com vinte funcionárias da CardioBlu. Dentre as questões levantadas, buscou-se identificar a unidade em que trabalham, cujos resultados estão plotados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Perfil dos funcionários – Unidade que trabalha



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com o Gráfico 6, as 20 funcionárias da CardioBlu estão distribuídas em quatro unidades, cabe registrar que 58% delas estão alocadas na cidade de Blumenau. Essa cidade marca a origem da empresa e também, e conforme IBGE (2020) com 361.855 habitantes, é a cidade com a maior população da região.

Sendo assim, o perfil de funcionários da empresa em estudo é formado por 100% do sexo feminino, com idade entre 26 e 46 anos, vivendo com uma companhia, metade do quadro de funcionarias não tem filhos e todas com escolaridade. A maioria das funcionarias tem até cinco anos de empresa e na unidade Sabin (matriz da empresa) concentra a maioria das funcionárias.

4.2.2 Níveis de motivação dos funcionários com base na pirâmide de Maslow

Apresenta-se nesta subseção os níveis de motivação dos funcionários segundo a percepção dos mesmos, bem como, as táticas organizacionais aplicadas em prol da motivação pela CardioBlu com base na pirâmide de Maslow. Conhecida também como Teoria das Necessidades de Amram, idealizada por ele na década de 1940, o que motiva as pessoas são as necessidades que estão de agrado dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE 2012).

Sendo assim, as necessidades serão apresentadas com base nas questões direcionadas as necessidades da pirâmide de Maslow, as quais contemplam sobre: (1) Necessidade da autorrealização; (2); Necessidade de estima; (3) Necessidades sociais; (4); Necessidade de segurança; (5) Necessidades fisiológicas.

4.2.2.1 Necessidade da autorrealização

Para Chiavenato (2010) e Lacombe (2012), a necessidade da autorrealização está no topo da pirâmide de Maslow, por se tratar de motivações referentes a conquistas, crescimento e autoconhecimento. Eles consideram essa necessidade secundária, pois para eles, mesmo que a autorrealização seja alcançada o indivíduo vai dar continuidade, procurando uma nova meta, ou seja, é uma carência individual de realizar seu próprio potencial.

Nesse contexto, buscou-se a relevância do tema para os funcionários a partir de cinco questões (APÊNDICE B) as quais são para você: (12) ter autonomia para executar o trabalho é; (14) ser uma pessoa admirada pelo cargo que ocupa é; (16) contar com abertura para participar com sugestões e opiniões no processo de trabalho é; (18) a empresa ter plano de carreira é; (20) exercer um cargo com funções e tarefas diversificadas é. E o detalhamento dos respectivos resultados pode ser mais bem estudado no (APÊNDICE C), o qual é a base das informações resumidas na Tabela 3.

Tabela 3 – Ações importância X satisfação – Necessidade de Autorrealização

| Pergunta | Resulta- do | Ações importância X satisfação | | |
|-------------------------|----------------|--------------------------------|---|---|
| 12 – Autonomia | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 14 – Admiração | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 16 – Sugestões | II | A | C | Garantir que não há deslocamento de posição |
| 18 – Carreira | II | A | C | Garantir que não há deslocamento de posição |
| 20 – Tarefas | II | S | B | Manter os padrões |
| GERAL – AUTORREALIZAÇÃO | II | S | B | Manter os padrões |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A leitura da Tabela 3 chama a atenção devido ao fato de todos os respondentes atribuírem elevado grau de importância para as questões relativas à AUTORREALIZAÇÃO. Seguindo essa linha, percebe-se que os funcionários consideraram que 60% (ou três) das questões levantadas são Importantes (II) para eles e as restantes (40% delas ou duas) são consideradas Muito Importante (MI). E sobre esse último grupo de questões (12 – autonomia e 14 – ser admirado), os funcionários da CardioBlu têm visão homogênea em termos de satisfação (S), o mesmo não acontece com as demais, que são consideradas: (1) adequadas (A) como a abertura de sugestões e opiniões (questão 16) e a possibilidade de carreira (questão 18) e (2) estão satisfeitos (S) com a diversificação das tarefas de seus cargos.

Ressalta-se os resultados da questão (12) sobre autonomia na realização dos trabalhos, para os quais é preciso, segundo Mota *et al.* (2014), garantir melhoria até onde for possível (B). Resultados que vem ao encontro dos trabalhos de Fernandes (1996) e Chiavenato (2010), pois esses autores acreditam que para atingir um bom funcionamento os funcionários precisam de autonomia para executar suas funções, de modo eficiente, e serem vistos como parceiros motivados para assim se comprometerem a atender aos objetivos da organização. E em relação a admiração (14) para Mota *et al.* (2014) é necessário garantir melhorias até onde for possível (B).

França (2008), sugere a aplicação de ações de *endomarketing* em prol da estimulação da participação dos funcionários com sugestões e opiniões no processo

de trabalho, tema da questão 16 (APÊNDICE A), isso porque o *endomarketing* tem vários objetivos entre eles está estimular a participação na organização, melhorar as atitudes dos indivíduos em relação ao emprego e promover e criar ideias para a empresa. Fato que vem ao encontro de Mota *et al.* (2014), a garantia que não há deslocamento de posição (c), desvio de função.

Mas quanto ao plano de carreira, Bekin (1995) ensina que esse deve contemplar a valorização e a permanência dos funcionários, talvez por isso, os funcionários (TABELA 3) creditem a ele importância (II), no entanto em termos de satisfação apenas constatam que está adequado, exigindo da empresa, segundo a visão de Mota *et al.* (2014), que é preciso garantir que não há deslocamento de posição (c). Finalizando o questionário (APÊNDICE A) sobre a AUTORREALIZAÇÃO foi abordada a questão sobre tarefa diversificada (20), que para França (2008) é essencial identificar as necessidades dos funcionários e tentar satisfazê-los, atrair e desenvolver talentos, promovendo tarefas diversificadas, e Mota *et al.* (2014) completa que deve se manter os padrões (b).

Nos mesmos moldes, a Tabela 4 traz as respostas do gestor da CardioBlu sobre os mesmos aspectos. Assim questionando sobre: autonomia (01), ser admirada (02), participar com sugestões, (03), carreira (04) e tarefas diversificadas (05).

Tabela 4 – Autorrealização – respostas do gestor

| Pergunta | Gestor | | | Ações importância X satisfação |
|-------------------------|--------|----|---|---|
| 01 – Autonomia | MI | A | C | Alvo de futura melhoria |
| 02 – Admiração | II | A | c | Garantir que não há deslocamento de posição |
| 03 – Sugestões | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 04 – Carreira | II | A | c | Garantir que não há deslocamento de posição |
| 05 – Tarefas | MI | MS | A | Manter os padrões de excelência |
| GERAL – AUTORREALIZAÇÃO | MI | A | C | Alvo de futura melhoria |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Chama a atenção a visão da empresa que parece não tão positiva quanto a dos funcionários (TABELA 3), uma vez que apesar de a maioria dos pontos levantados serem considerados muito importantes (MI), o gestor acredita que os funcionários percebem em termos de satisfação que estão apenas no nível adequados (A). Assim, com base em Mota *et al.* (2014), é preciso sinalizar o conjunto de necessidades de AUTORREALIZAÇÃO da Pirâmide das Necessidades de Maslow como alvo de futuras melhorias (C).

Confrontando-se os resultados dos questionários (APÊNDICE B) dos funcionários resumidos na Tabela 3 com os resultados do Gestor (APÊNDICE A) Tabela 4 percebe-se que as visões se equivalem apenas quanto ao plano de carreira (questão 4), que merece (c) garantias de que não haverá deslocamento de posição, ou seja, desvio de função. E a empresa precisa atentar principalmente a pontos relativos a admiração (14) que para o gestor são Importantes (II), mas para os funcionários são muito importantes (MI); bem como para os espaços para sugestões e opiniões (3) que para os funcionários estão apenas no nível adequados (A) e para a diversificação das tarefas que o gestor acredita que os funcionários estejam muito satisfeitos (MS) e na verdade estão apenas satisfeitos (S).

4.2.2.2 Necessidade de estima

A necessidade de estima ou *status*, está próxima ao topo da pirâmide de Maslow, sendo uma necessidade secundária assim como a autorrealização citada anteriormente, para que a necessidade de estima seja alcançada se faz necessário que todas as necessidades abaixo da pirâmide sejam alcançadas antes (necessidades sociais, segurança e fisiológicas). A necessidade de estima está ligada a maneira que as pessoas se veem, a necessidade de aprovação social, prestígio, reputação, respeito próprio, competência e independência (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2012).

Sendo assim, foi abordado no (APÊNDICE B) cinco questões sendo elas para você: (22) a constante exigência do mercado por mais qualidade no atendimento para satisfazer o cliente é; (24) receber elogios quando realiza algo de bom para a clínica é; (26) ter a visão de que esta empresa é um ótimo lugar para se trabalhar é; (28) a empresa ter níveis de excelência dos serviços prestados é; (30) a empresa oferecer cursos, treinamentos, palestras e etc. É; (34) a empresa lembrar ou

presentear em datas comemorativas é, cujos resultados estão dispostos no (APÊNDICE D), a qual é o fundamento da Tabela 5.

Tabela 5 – Ações importância X satisfação – Necessidade de Estima

| Pergunta | Resultado | | | Ações importância X satisfação |
|-------------------------------------|-----------|---|---|---|
| 22 – Qualidade no atendimento | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 24 – Receber elogios | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 26 – Empresa é ótima para trabalhar | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 28 – Excelência dos serviços | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 30 – Cursos e treinamentos | MI | A | C | Alvo de futura melhoria |
| 34 – Datas comemorativas | MI | I | D | Grande prioridade de ação |
| GERAL – ESTIMA | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Tabela 5 traz as ações necessárias a serem implantadas em relação as questões referentes a necessidade de estima, é possível observar que 100% dos funcionários avaliaram que a ESTIMA ou STATUS é muito importante (MI) fato reforçado na Tabela (5) Apêndice D. E em relação a satisfação (S) os respondentes da CardioBlu, mostram uma visão semelhante em relação as questões (22 – qualidade no atendimento, 24 – receber elogios, 26 – empresa ser ótima para trabalhar, 28 – excelência nos serviços), para as demais questões do grupo houve divergência, na questão cursos e treinamento (30) ficando adequada (A), e na questão sobre datas comemorativas (34) estão insatisfeitos (I).

Salienta-se que nas questões: qualidade no atendimento (22) e receber elogios (24) segundo Mota *et al.* (2014), é necessário garantir melhorias até onde for possível (B). Resultado que vem ao encontro dos estudos de Kotler (2000), em que a busca de excelência no atendimento pode ser o diferencial no mercado, para tal é preciso que as empresas busquem a harmonização de seus serviços com níveis superiores de atendimento aos clientes, Brum (2010) completa que independente da

área de atuação da empresa, é necessário ter os colaboradores satisfeitos e motivados, recebendo elogios sobre suas atividades exercidas com êxitos, aderindo à metas e a missão da empresa.

Quanto a empresa ser ótima para trabalhar questão (26), para Mota *et al.* (2014), é necessário garantir melhorias até onde for possível (B). O mesmo resultado se deu para a questão (28), quanto a excelência dos serviços prestados, ou seja, é necessário garantir melhorias até onde for possível (b) (MOTA *et al.*, 2014).

Ressalta-se que os resultados da questão sobre cursos e treinamentos (30), para a empresa, apontam que isso é alvo de futuras melhorias (d), segundo Mota *et al.* (2014). Para Chiavenato (1999), a necessidade de cursos ou treinamentos torna-se fundamental dentro de uma organização, é um processo de conhecimento e habilidades, podendo ser com técnicas para aprimorar os serviços operacionais quanto ao convívio em equipe, para assim alcançar os objetivos propostos pela empresa.

Cabe registrar que esse assunto, ou seja, cursos e treinamentos (30) foi citado também na questão aberta do questionário dos funcionários APÊNDICE B – pergunta 60 - (Obs.: Por favor, no caso de alguma insatisfação, coloque aqui os números das questões e comente), a **FUNCIONÁRIA A** registrou que: “É muito importante, na minha opinião, que a empresa forneça cursos, palestras e treinamentos para os funcionários. Todo aprendizado é válido e acredito que o conhecimento adquirido irá beneficiar assim como a empresa, o funcionário também. Um funcionário com o conhecimento em dia, terá uma performance melhor no trabalho, esforçando se ainda mais para gerar ótimos resultados.” E a **FUNCIONÁRIA B** escreveu que “Quando você ingressa em uma empresa você procura dar o seu melhor e tem uma visão de crescimento, por este motivo você espera da empresa alguma iniciativa de projetos e palestras que fazem abrir ainda mais os horizontes dos seus colaboradores. Os cursos e palestras oferecidos pela empresa são uma forma de agregar ainda mais na profissão do colaborador, sendo assim ambos ganharão, o colaborador pelo aprimoramento na função e o patrão pela excelência no trabalho oferecido”. A **FUNCIONÁRIA C** completa que “os cursos e treinamentos são benéficos para ambos os lados, conhecimento sempre é bem-vindo. Há planos de saúde que disponibilizam sem custos treinamentos, a empresa precisa estar atenta as oportunidades e incentivar seus funcionários”.

Quanto a datas comemorativas (34), com base em Mota *et al.* (2014), os resultados apontam que é necessário grande prioridade de ações. Ainda Chiavenato (2014) completa que administrar e manter a satisfação dos colaboradores é de suma importância, existem várias maneiras de manter a satisfação, entre elas estão as comemorações e brindes de datas importantes. Assim como na questão sobre cursos e treinamentos, datas comemorativas também foram mencionadas na questão aberta (60) pela **FUNCIONÁRIA B**, o qual relatou acreditar que “[...] a empresa deveria sim lembrar desta data importante do funcionário, afinal alguns funcionários colaboram há anos e esperam por, pelo menos, um feliz aniversário ou um abraço. Não se trata de valores materiais e sim de reconhecimento e gratidão”, a empresa já tem mural seria só usá-lo em benefícios de seus funcionários, podendo felicitar em datas comemorativas. E mais funcionários se manifestaram, como foi o caso da **FUNCIONÁRIA C**: “Ser lembrado no dia do aniversário, não precisar ser valores altos”. A **FUNCIONÁRIA D**: “Lembrar em datas comemorativas, importante para o colaborador”. A **FUNCIONÁRIA E**: “Datas comemorativas principalmente não recebem nem uma simples bala nem um papel...triste. Sendo que são as funcionárias que estão ali para levar o dia a dia da clínica. Que tenhamos mais reconhecimento” E são as últimas a terem seu reconhecimento.. Que tenhamos mais reconhecimento”. Já a **FUNCIONÁRIA F** relata: “[...] a empresa por anos presenteou em datas comemorativas, rodízio de pizza, rosas, chocolates ou cartões com mensagens de carinho. Há uns quatro anos fomos perdendo até zerar sem nenhuma explicação pela diretoria. Fica o questionamento por que deixam de presentear? Sendo que a clínica contava com vários parceiros que auxiliavam com os custos e descontos de brindes. Se não bastasse recentemente fizeram o corte do auxílio cesta básica, corte sem data para retorno”.

Sendo assim, nos mesmos formatos, a Tabela 6 traz as respostas do gestor da empresa sobre esses aspectos. Assim questionando sobre: qualidade no atendimento (06), receber elogios (07), empresa é ótima para trabalhar (08), excelência dos serviços (09), cursos e treinamentos (10), datas comemorativas (12).

Tabela 6 – Estima – respostas do gestor

| Pergunta | Gestor | | | Ações importância X satisfação |
|-------------------------------------|--------|----|---|---|
| 06 – Qualidade no atendimento | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 07 – Receber elogios | MI | MS | A | Manter os padrões de excelência |
| 08 – Empresa é ótima para trabalhar | MI | MS | A | Manter os padrões de excelência |
| 09 – Excelência dos serviços | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 10 – Cursos e treinamentos | II | I | d | Alvo de melhoria |
| 12 – Datas comemorativas | II | I | d | Alvo de melhoria |
| GERAL – ESTIMA | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na visão da empresa sobre as percepções das funcionárias, assim como na própria visão das funcionárias (TABELAS 6 e 5), a maioria das questões abordadas são consideradas muito importantes (MI) e no grau de satisfação o gestor conclui que os funcionários estão satisfeitos (S). Sendo assim, com base em Mota *et al.* (2014) é necessário garantir melhorias até onde for possível.

Comparando os resultados dos questionários (APÊNDICE B) dos funcionários resumidos na Tabela 5 com os resultados do gestor (APÊNDICE A TABELA 6) nota-se que as visões são as mesmas nas questões qualidade no atendimento (06) e excelência dos serviços prestados (09) que requer garantias de melhorias até onde for possível. Na abordagem sobre empresa ser ótimo lugar para se trabalhar as respostas foram divergentes, sendo para o gestor estão muito satisfeitos (MS) e os funcionários se sentem satisfeito (S).

Para a questão referente a cursos e treinamentos (10), a empresa precisa se atentar pois para o gestor é importante (I) porém para os funcionários é muito importante (MI), divergência presente também na questão sobre datas comemorativas (12), em que para o gestor é importante (I) e para funcionários muito importante (MI)

4.2.2.3 Necessidades sociais

Necessidades sociais, está no meio da pirâmide de Maslow também é uma necessidade secundária, está associada a aceitação entre as pessoas, amizade, afeto e convívio em grupo, necessidade com grande influência na eficiência dos funcionários para com a empresa (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE 2012).

Para tal, o APÊNDICE B traz quatro questões referentes ao tema abordado sendo para você: (36) respeito entre os colaboradores no ambiente de trabalho é; (38) poder contar com a ajuda de seus colegas para resolver os problemas de trabalho é; (40) a presença de seu líder é; (42) o clima cordial entre gestor e colaboradores é. E os resultados estão dispostos no (APÊNDICE E), a qual é o fundamento da Tabela 7.

Tabela 7 – Ações importância X satisfação – Necessidades Sociais

| Pergunta | Resultado | | Ações importância X satisfação |
|---|-----------|---|---|
| 36 – Respeito entre colaboradores | MI | S | B Garantir melhoria até onde for possível |
| 38 – Ajuda de colegas | MI | S | B Garantir melhoria até onde for possível |
| 40 – Presença seu líder | II | S | B Manter os padrões |
| 42 – Clima cordial gestor e colaboradores | MI | S | B Garantir melhoria até onde for possível |
| GERAL – SOCIAIS | MI | S | B Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com a análise feita da Tabela 7 é possível observar que a maioria das questões (APÊNDICE B) referente as Necessidades Sociais foram creditadas como muito importante (MI) (36 – respeito entre colaboradores, 38 – ajuda de colegas e 42 – clima cordial entre gestor e colaboradores) e 25% importante (II) delas, ou seja, a questão (40) presença do líder. E em relação a satisfação, chama a atenção que 100% dos funcionários estão satisfeitos em relação as questões abordadas.

Ressalta-se nas questões (36) respeito no ambiente de trabalho e (38) contar com ajuda de colegas para resolver problemas, segundo Mota *et al.* (2014), é necessário garantir melhorias até onde for possível (B). Cabe lembrar que para Fernandes (1996) é fundamental o bom relacionamento entre os colaboradores, sobretudo se respeitarem.

Já com relação a presença do seu líder (40), para Mota *et al.* (2014), é necessário manter os padrões (b). Ponto destacado por Chiavenato (2010), pois para esse autor, os gestores são capacitados e tem papel importante para a construção da motivação de seus colaboradores, analisado tanto a qualidade de vida quanto o pessoal dos funcionários, já que dedicam a maior parte do tempo dentro da empresa. E Lacombe (2012) finaliza com a relevância de se ter um clima cordial entre gestor e colaboradores (questão 42 – APÊNDICE B), frisa que o relacionamento amigável e favorável é extremamente importante para a organização, é necessário que haja uma troca de respeito e admiração de ambas as partes para que assim desempenham os objetivos da organização. Resultados que vem ao encontro de Mota *et al.* (2014) em que para a empresa estudada é fundamental garantir melhorias até onde for possível (B) nos aspectos relativos às Necessidades Sociais de seus funcionários.

Nesse contexto, a Tabela 8 traz as respostas do gestor da empresa em estudo sobre os mesmos aspectos, questionando sobre: respeito entre colaboradores (13), ajuda de colegas (14), presença seu líder (15), clima cordial gestor e colaboradores (16)

Tabela 8 – Social – respostas do gestor

| Pergunta | Gestor | Ações importância X satisfação |
|---|--------|--|
| 13 – Respeito entre colaboradores | MI A C | Alvo de futura melhoria |
| 14 – Ajuda de colegas | MI S B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 15 – Presença seu líder | II A c | Garantir que não a descolamento de posição |
| 16 – Clima cordial gestor e colaboradores | II S b | Manter os padrões |
| MÉDIA GERAL – SOCIAL | II A c | Garantir que não a descolamento de posição |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Novamente a visão da empresa (TABELA 8) chama a atenção por não ser tão positiva quanto a dos funcionários (TABELA 7), ficando 50% das questões muito importante (MI) e os outros 50% importantes (II), e quanto ao nível de satisfação também atingindo 50% satisfeitos e 50% adequados. Sendo assim para Mota *et al.*

(2014) no geral da TABELA (8), considerou que é indispensável garantir que não a descolamento de posição (c).

Confrontando-se os resultados dos questionários (APÊNDICE B) dos funcionários resumidos da Tabela (7) com os resultados do gestor (APÊNDICE A – TABELA 8) observa-se que para apenas uma questão se equivalem as respostas, referente a questão (14) ajuda de colegas, para ambos é muito importante (MI) e estão satisfeitos (S). Já referente a questão (13) respeito entre colaboradores o grau de importância se manteve, ou seja, muito importante (MI), porém na satisfação houve divergência, os funcionários estão satisfeitos (S) e o gestor acredita que estão no nível adequados (A).

Com relação a presença de seu líder (15), houve também percepção não tão positiva por parte do gestor, já que para ele os funcionários estão adequados (A), porém os respondentes (APÊNDICE B) estão satisfeitos (S), e em relação a importância ambos consideram importante (II) a presença de seu líder. Finalizado a visão do gestor, (16) clima cordial entre gestor e colaborador, para ambos estão satisfeitos (S), a empresa precisa se atentar sobre o grau de importância, já que para o gestor é importante (II) e para os funcionários é muito importante (MI).

4.2.2.4 Necessidade de segurança

As necessidades de segurança estão na parte de baixo na pirâmide de Maslow, para Chiavenato 2010) e Lacombe (2012) é uma necessidade primária, ou seja, essencial para sobrevivência de um indivíduo. Ela remete a proteção e manutenção de danos físicos ou emocionais, está relacionada também à segurança no emprego, ações arbitrárias na forma de comportamento imprevisível.

Nesse sentido, no APÊNDICE B foram abordadas quatro questões sendo elas para você: (44) ter segurança em relação à permanência no emprego, desde que se cumpra com eficiência as tarefas é; (46) a empresa disponibilizar Equipamentos de Proteção Individual (EPI'S) (luvas, máscaras, álcool e etc) sempre que necessário e de acordo com a função exercida é (48) a empresa cumprir com todas as suas obrigações em relação aos funcionários é; (50) ser um funcionário pontual é. E o detalhamento dos respectivos resultados pode ser mais bem estudado no (APÊNDICE F), o qual é a base das informações resumidas na Tabela 9.

Tabela 9 – Ações importância X satisfação – Necessidades de segurança

| Pergunta | Resultado | | | Ações importância X satisfação |
|--|-----------|---|---|---|
| 44 – Segurança em relação à permanência no emprego | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 46 – Disponibilizar EPI'S | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 48 – Obrigações trabalhistas | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 50 – Funcionário pontual | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| GERAL – SEGURANÇA | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Tabela 9 chama a atenção pelo fato de todos os respondentes do questionário (APÊNDICE B) considerarem os fatores da necessidade de SEGURANÇA muito importante (MI) e os mesmos estão satisfeitos com as práticas da empresa em estudo. Ambos os resultados apontam que os funcionários estão satisfeitos quanto a segurança em relação ao emprego (44), à disponibilização de EPI'S (46), obrigações trabalhistas (48) e funcionário pontual (50).

Para as questões 44, 46 e 48, as quais são ligadas às condições de trabalho, Bergamini (1997) esclarece que além de aumentar a produtividade e a motivação dos funcionários, os custos da empresa também diminuem pois não há interrupções nos processos, sejam eles operacionais ou de serviço, por acidente de trabalho ou doenças ocupacionais; sendo assim ressalta-se o uso adequado de EPI'S.

Entretanto quanto a pontualidade (50), Chiavenato (2009) mostra que um dos sinais de funcionários desmotivados é atrasos constantes, faltas injustificadas, indiferença para realizar o trabalho. Enfim, os resultados da pesquisa dessa necessidade para os funcionários indicam, segundo Mota *et al.* (2014), que é preciso garantir melhoria até onde for possível (B).

No mesmo modelo, a Tabela 10 traz as respostas do gestor da empresa em estudo, referente as mesmas questões: segurança em relação à permanência no emprego (17), disponibilizar EPI'S (18), obrigações trabalhistas (19), funcionário pontual (20)

Tabela 10 – Social – respostas do gestor

| Pergunta | Gestor | | | Ações importância X satisfação |
|--|--------|---|---|---|
| 17 – Segurança em relação à permanência no emprego | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 18 – Disponibilizar EPI'S | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 19 – Obrigações trabalhistas | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 20 – Funcionário pontual | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| GERAL – SEGURANÇA | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na visão do gestor (APÊNDICE A – TABELA 10), as questões abordadas sobre SEGURANÇA, se equivaleram as dos funcionários, ambos têm as mesmas percepções sendo elas muito importantes (MI) e satisfeitos (S). Sendo assim para Mota *et al.* (2014), o resultado ficou o mesmo, ou seja, garantir melhorias até onde for possível (B).

4.2.2.5 Necessidades fisiológicas

As necessidades fisiológicas estão na base da pirâmide, sendo uma necessidade básica e primária já que é fundamental para a sobrevivência do indivíduo, algumas já vem com cada um para dentro da organização. (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE 2012).

Portanto no questionário (APÊNDICE B) as seguintes questões sobre o tema NECESSIDADES FISIOLÓGICAS são para você: (52) a empresa fornece benefícios é; (54) a jornada de trabalho e intervalo de descanso ser compatíveis com a legislação trabalhista é; (56) a empresa disponibilizar um ambiente físico adequado para o intervalo é. E o detalhamento dos respectivos resultados pode ser mais bem estudado no (APÊNDICE G), o qual é a base das informações resumidas na Tabela 11.

Tabela 11 – Ações importância X satisfação – Necessidades fisiológicas

| Pergunta | Resultado | | Ações importância X satisfação |
|-----------------------------------|-----------|---|---|
| 52 – Benefícios | MI | S | B Garantir melhoria até onde for possível |
| 54 – Jornada trabalho e intervalo | MI | S | B Garantir melhoria até onde for possível |
| 56 – Ambiente físico adequado | MI | A | C Alvo de futuras melhorias |
| Geral – Fisiológicas | MI | S | B Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A leitura da Tabela 11 mostra que os entrevistados (APÊNDICE B) atribuíram elevado grau de muito importante (MI) e satisfação (S) para as questões relativas às necessidades FISIOLÓGICAS, que pode ser confirmado na linha geral da Tabela (11). E o estudo desses resultados à luz de Mota *et al.* (2014) imprime a garantia de futuras melhorias (B).

Entretanto na Tabela Apêndice G houve empate no grau de satisfação em relação ao ambiente físico adequado (56) em que 35% dos funcionários responderam que estão satisfeitos (S), e 35% sentem que os ambientes são adequados (A), porém análise aprofundada feita na linha geral da Tabela do Apêndice G, mostra um número maior de respondentes insatisfeitos com a questão abordada, pois apesar de 15% dos colaboradores estarem muito insatisfeitos (MI), outros 15% estão insatisfeitos (I), fato que aponta essa questão como alvo de futuras melhorias (C), segundo os estudos de (MOTA *et al.*, 2014).

Salienta-se sobre a questão sobre benefícios (52) que Lacombe (2010) já apresentava as orientações necessárias no processo de recompensa, remuneração e benefícios aos funcionários com o objetivo de mantê-los motivados. Em suma, seguindo-se os preceitos de Mota *et al.* (2014), para essa questão é necessário garantir melhorias até onde dor possível (B).

Nos mesmos moldes, para o questionamento da jornada trabalho e intervalo (54), Grandjean (1998) lista esses fatores com relação direta à produtividade dos funcionários, ressalva ainda os horários de intervalo e refeições necessários para o descanso mental e físicos dos colaboradores. E os seus resultados junto aos

funcionários apontam com base em Mota *et al.* (2014), que também é necessário garantir melhorias até onde for possível (B).

Finalizando a Tabela (11), em relação ao ambiente físico adequado (56), os seus resultados indicam, com base em Mota *et al.* (2014), que é alvo de futuras melhorias (C). Seguindo os formatos anteriores, a Tabela (13) traz as respostas do gestor da empresa em estudo sobre os mesmos aspectos, questionando sobre: Benefícios (21), Jornada trabalho e intervalo (22), Ambiente físico adequado (23).

Tabela 12 – fisiológicas – respostas do gestor

| Pergunta | Gestor | | Ações importância X satisfação |
|-----------------------------------|--------|----|-----------------------------------|
| 21 – Benefícios | II | S | b Manter os padrões |
| 22 – Jornada trabalho e intervalo | MI | MS | A Manter os padrões de excelência |
| 23 – Ambiente físico adequado | II | S | b Manter os padrões |
| Geral – Fisiológicas | II | S | b Manter os padrões |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Feito a análise da Tabela 12 com a percepção do gestor da CardioBlu, para as questões referentes às necessidades FISIOLÓGICAS, na visão da empresa os colaboradores consideram importante (II) e estão satisfeitos (S), concluindo-se que a empresa deve manter os padrões (b). Entretanto para os resultados dos funcionários, Mota *et al.* (2014) sinaliza que devem ser garantidas melhorias até onde for possível (B).

Comparando-se os resultados entre funcionários (APÊNDICE B) e gestor (APÊNDICE A), nenhuma das questões se equivalem, ou seja, há divergências em todas. Com relação a benefícios (52), para a empresa, os funcionários os consideram importante (II) no entanto, a realidade é outra, pois os funcionários consideram os benefícios muito importante (MI). Já o grau de satisfação se manteve, estão satisfeitos (S); sobre a jornada de trabalho e intervalo (54) o grau de importância também foi o mesmo muito importante (MI), entretanto, a diferença encontra-se na satisfação, já que para o gestor estão muito satisfeitos (MS) e os

funcionários se consideram satisfeitos (S). E finalizando-se o questionário das necessidades fisiológicas cabe ressaltar melhorias no ambiente físico adequado (56), uma vez que para o gestor é importante (II) e estão satisfeitos (S), apesar de ser positiva para o gestor os funcionários consideram muito importante (MI) e na satisfação estão adequados (A).

Após ser feita uma análise individual de todas as Necessidades da Pirâmide de Maslow, seguem os resultados com suas respectivas médias gerais na Tabela 13 referente as respostas dos funcionários da empresa CardioBlu. Nos mesmos moldes das Tabelas anteriores.

Tabela 13 – Resultados GERAL dos funcionários X Gestor

| Pergunta | Funcionários | | | Ações importância X Satisfação | Gestor | | | Ações importância X Satisfação |
|--------------------------|--------------|---|---|---|--------|---|---|--|
| Autorrealização | II | S | b | Manter os padrões | MI | A | C | Alvo de futuras melhorias |
| Estima | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| Social | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível | MI | A | c | Garantir que não a descolamento de posição |
| Segurança | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| Fisiológica | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível | II | S | b | Manter os padrões |
| Geral – das necessidades | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Tabela 13 mostra o cenário geral da pesquisa aplicada com os funcionários (APÊNDICE B) e as respostas da entrevista do gestor da empresa em estudo (APÊNDICE A). Chama a atenção que a visão do gestor não é tão positiva quanto a visão dos funcionários da CardioBlu, ou seja, em algumas questões houve divergência quanto a satisfação.

Na abordagem sobre a AUTORREALIZAÇÃO houve divergência nos resultados, já que para os funcionários essa necessidade é importante (II) e estão satisfeitos se enquadrando nos estudos de Mota *et al.* (2014) que precisa se manter os padrões (b). Já o gestor considerou muito importante (MI) e os funcionários estão

adequados (A), para Mota *et al.* (2014) é alvo de futuras melhorias (C) em relação a essa categoria.

Para a necessidade de ESTIMA e SEGURANÇA as respostas se equivaleram, pois ambos consideram muito importante (MI) e estão satisfeitos (S) com essas necessidades, vindo ao encontro dos estudos de Mota *et al.* (2014) que sugere garantir melhoria até onde for possível (B). Entretanto na abordagem da necessidade SOCIAL para os funcionários consideram muito importante (MI) e estão satisfeitos (S) ficando para Mota *et al.* (2014) a garantia de melhoria até onde for possível (B) porém o gestor não foi tão positivo quanto os funcionários, também considerou muito importante (MI) já na satisfação considerou adequado (A), resultado que para Mota *et al.* (2014) deve garantir que não a deslocamento de posição (c).

Assim para a necessidade FISIOLÓGICA, os funcionários consideram muito importante (MI) e estão satisfeitos (S), sendo para Mota *et al.* (2014) deve Garantir melhoria até onde for possível (B), já a empresa através de seu gestor considera importante (II) e satisfeito (S) vindo ao encontro de Mota *et al.* (2014) em manter os padrões (b).

4.2.3 Ferramentas de *endomarketing*

Para França (2008), o *endomarketing* pode ter vários objetivos entre eles cita: estimular a participação na organização, melhorar as atitudes dos indivíduos em relação ao emprego, identificar as necessidades dos funcionários e tentar satisfazê-los, atrair e desenvolver talentos, estabelecer e manter canais de comunicação interpessoais, assegurar que os colaboradores tenham comunicação, promover e criar ideias para a empresa, vencer resistência interna quando houver e resolver pequenos conflitos em grupo. Também utilizar das atividades de marketing em prol de produtos e campanhas aos empregados; estimular a aceitação da missão e objetivos da organização, treinamento sobre comunicação e habilidades.

Nesse contexto, esta subseção apresenta as ferramentas de *endomarketing* aplicadas pela empresa em estudo como instrumento de divulgação das táticas motivacionais implementadas e as ferramentas preferidas pelos seus funcionários. Para tal, são apresentados pontos referentes as práticas e as ferramentas do

endomarketing, as quais são: (1) comunicação e *feedback* nas organizações; (2) ferramentas do *endomarketing* (3) praticas motivacionais.

4.2.3.1 Comunicação e *feedback* nas organizações

Para Klotler (1998) a comunicação é o meio utilizado para informar os colaboradores sobre benefícios e resultados esperados, atua também na administração de conflitos e ainda gera a oportunidade de todos se comunicarem livremente, evitando boatos. Bekin (2004) completa que a comunicação faz a diferença, é preciso saber ouvir, fazer *feedbacks* positivos e negativos sempre que necessário para que se consiga transmitir com sucesso uma mensagem aos funcionários motivando-os. Enfim, o *endomarketing* está ligado às ações do marketing direcionadas ao público interno focando na comunicação para que os objetivos sejam alcançados.

Neste sentido buscou-se destacar duas questões do APÊNDICE B, que são para você: (32) a chefia fornecer *feedback* sobre a sua atuação profissional é; (58) a empresa manter comunicação com seus funcionários é; cujos resultados estão dispostos no APÊNDICE H, o qual é o fundamento da Tabela 14.

Tabela 14 – Comunicação e *feedback*

| Pergunta | Resultado | Ações importância X satisfação | |
|------------------------------|-----------|--------------------------------|---|
| 58– Comunicação | MI S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 32 – <i>Feedback</i> | MI S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| Geral – <i>Endomarketing</i> | MI S | B | Garantir melhoria até onde for possível |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Tabela 14 traz a percepção dos funcionários da CardioBlu (APÊNDICE B), em relação a COMUNICAÇÃO e ao FEEDBACK, as respostas se equivaleram, ou seja, para ambas as questões os respondentes consideram muito importante (MI) e estão satisfeitos (S) com as práticas da empresa em estudo. Resultados que vem ao encontro de Mota *et al.* (2014), para o qual se deve garantir melhorias até onde for possível (B).

Apesar de ter conotação positiva na Tabela 14, o tema comunicação (58), voltou a ser mencionado na questão 60 (Por favor, no caso de alguma insatisfação, coloque aqui os números das questões e comente). Nessa última, os funcionários não foram tão positivos, acredita-se que esses respondentes seriam os 5% que estão adequados (A), os 20% insatisfeitos (I) e 20% muito insatisfeitos (MI). Segue as colocações feitas pelos funcionários da empresa em estudo, para a **Funcionária A**: “O processo de comunicação entre a empresa e seus funcionários é de extrema necessidade. Uma boa comunicação não gera dúvidas e boatos e essa troca de informações deve ser priorizada e mantida com a importância que a mesma tem. Uma boa comunicação é um elemento simbólico que guia a empresa, é ela que cria as esferas de poder e os processos empresariais e isso tudo depende da comunicação. A empresa, deveria possuir um departamento do mesmo e cabe aos profissionais desse departamento elaborar a política de comunicação”.

A **Funcionária B** relata que “Na minha opinião, a empresa não tem muita comunicação com nós funcionários, tem assuntos importantes relacionados aos funcionários que ficamos sabendo através das redes sociais (*instagram*), como, por exemplo, quando foi comunicado que teríamos que ficar em casa, o assunto foi divulgado no *instagram* até com quantidade de dias, e a nós colaboradores só foi passado um dia depois que já estava circulando nas redes sociais, sendo que só foi passado quando fomos abordar o assunto com a líder da nossa equipe, que por se só não tinha mais informações além das que já tínhamos visto nas redes sociais, então acho sim que a empresa peca na comunicação”.

Na mesma linha, a **Funcionária C** traz: “A falta de comunicação. E muitas vezes falta de clareza na instrução. Funcionário não é reconhecido por ter iniciativas próprias para o bem da clínica. Funcionários que não abraçam as causas da clínica tem mais valor. Tem mais preferência”. Respalhada pela **Funcionária D**: quando afirma “existe uma lacuna na comunicação entre as unidades, gerando atritos entre funcionarias fazendo com que não se tenha bom relacionamento”. E pela **Funcionária F**: “Comunicação seria algo para melhorar”. E também pela **Funcionária E**, para o qual: “Quem trabalha na CardioBlu sabe o tamanho da falta de comunicação da empresa com os empregados. A clínica não tem uma boa administração e com isso acaba desmotivando a equipe inteira. Grande falha é colocarem uma unidade contra a outra sendo que somos a mesma empresa. Sinto a falta de uma troca entre empresa e funcionárias. Onde umas se esforçam ao

máximo e outras não fazem nada além do que foi proposto no contrato. Sendo inclusive tratadas com privilégios e outras passam bem longe disso”.

O Mesmo acontece em relação ao *feedback*, que na Tabela 14, obteve resultado positivo entretanto também foi mencionado na pergunta aberta do questionário (APÊNDICE B), na questão (60 – Por favor, no caso de alguma insatisfação, coloque aqui os números das questões e comente). Os funcionários não foram tão positivos, acredita-se que esses respondentes seriam os 35% que estão adequados (A) e os 20% insatisfeitos (I). Resgata-se as colocações de algumas funcionárias; a **Funcionária A**: “Eu acredito que o *feedback* é algo importante, pois auxilia na melhoria do desempenho do funcionário, trazendo um retorno e consequência”. Corroborando, a **Funcionária B** acrescenta: “A falta do *feedback* pode deixar sem saber qual direção seguir, gerando muitas dúvidas internas, aumentando as especulações de fatos importantes da empresa e dando brechas para levantar os níveis elevados de clima organizacional das concorrentes”

Ressalta-se que para Bekin (2004), a comunicação interna afasta boatos e traz o *feedback* como umas das primeiras práticas com eficaz na comunicação, além de comunicar é importante haver a troca de observações entre os gestores e os colaboradores. O posicionamento no momento de se comunicar faz a diferença, é preciso saber ouvir, agir e falar para que se consiga transmitir com sucesso uma mensagem aos funcionários.

Nos mesmos moldes, através da Tabela 15 segue a percepção do gestor da empresa em estudo sobre os mesmos aspectos, comunicação (24) e *feedback* (11).

Tabela 15 – Respostas do gestor comunicação e *feedback*

| Pergunta | Gestor | | | Ações importância X satisfação |
|------------------------------|--------|---|---|---|
| 24– Comunicação | MI | S | B | Garantir melhoria até onde for possível |
| 11 – <i>Feedback</i> | II | S | b | Manter os padrões |
| Geral – <i>Endomarketing</i> | II | S | b | Manter os padrões |

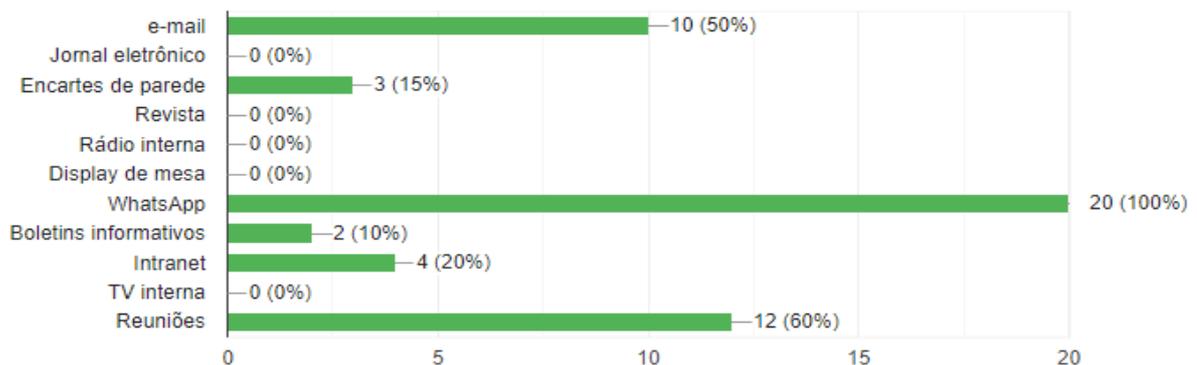
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na visão da empresa (TABELA 15) sobre as questões abordadas houve divergência com as dos funcionários (TABELA 14). Com relação à comunicação, ele considera importante (II) e considera que os funcionários estejam satisfeitos (S), já para *Feedback* acredita ser muito importante (MI) e se sentem satisfeitos (S). Assim no geral, para Mota *et al.* (2014), deve se manter os padrões.

4.2.3.2 Ferramentas do endomarketing

Segundo Brum (2000), entre as ferramentas de *endomarketing* estão: *e-mail*, jornal ou revista interna, mural, painel de gestão e metas, boletins informativos, mala direta, *Intranet*, TV e rádio interna, reuniões e *whatsApp*. Considerando esses aspectos, foi abordado no questionário (APÊNDICE B) as questões: (8) quais das ferramentas a seguir, a empresa utiliza hoje para se comunicar com seus colaboradores? Pode ser escolhida mais de uma opção e (9) quais das ferramentas a seguir, se utilizadas pela empresa teriam, com certeza, seus conteúdos lidos por você e seus colegas, pois são de simples acesso, chamativas e que já está no cotidiano? Pode ser escolhida mais de uma opção. E os respectivos resultados podem ser mais verificados e estudados nos Gráficos 7 e 8.

Gráfico 7 – Ferramentas de *endomarketing*– utilizadas pela empresa em estudo



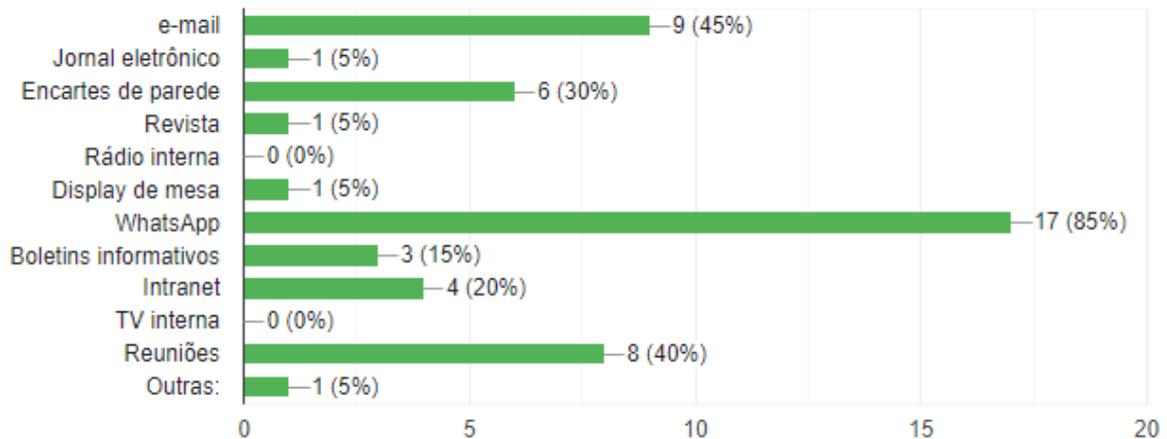
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No Gráfico 7 é possível observar as ferramentas mais utilizadas pela CardioBlu, (questão 8 – APÊNDICE B) com 100% dos respondentes aponta que *whatsApp* é a mais utilizadas, na sequência com 60% vem as tradicionais reuniões. O *e-mail* como meio de comunicação apareceu com 50%, resultado que vem ao

encontro de Brum (2000) e Bekin (2004) já que para eles é um canal de comunicação comum, podendo disparar em tempo real e receber o *feedback* dos colaboradores das informações enviadas; entretanto meio de comunicação onde entra várias mensagens por dia.

Comunicação através de intranet (sistema interno da empresa) ficou com 15%, ferramenta cada vez mais sofisticada, trazendo conteúdos importantes para dentro da empresa, é literalmente o marketing para dentro, onde se tem a interação de todos os setores, troca de informações e resultados (BRUM, 2000; BEKIN, 2004). Os encartes de parede também são utilizados pela empresa em estudo, 15% dos funcionários apontaram o uso dessa ferramenta. Com o objetivo de encantar os colaboradores, e comunicar, a revista envolve-os trazendo conteúdos com atitudes, eventos, programas de treinamento e dicas de desenvolvimentos profissionais e pessoais (BRUM, 2000; BEKIN, 2004). Boletins informativos obteve 10%, fato que vem ao encontro dos estudos de Brum (2000) e Bekin (2004) que afirmam ser uma ferramenta utilizada para o processo de produção, já que as informações têm que chegar ao colaborador imediatamente. Finalizado as ferramentas do *endomarketing*, o jornal eletrônico, a revista, a rádio interna o *display* e a TV interna não são utilizadas pela empresa em estudo, segundo os entrevistados (APÊNDICE B). Essas ferramentas como já citadas pelos autores, têm custo de implantação e de manutenções elevadas.

Com os mesmos formatos, segue o Gráfico 8 com as ferramentas que se utilizadas pela CardioBlu terão seus conteúdos lidos, segundo a percepção dos funcionários em estudo.

Gráfico 8 – Ferramentas de *endomarketing*– que teria seus conteúdos lidos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O Gráfico 8 aponta as respostas dos funcionários sobre as ferramentas que se utilizadas pela empresa teriam, com certeza, seus conteúdos lidos por você e seus colegas, pois são de simples acesso (questão 9 do APÊNDICE B). As respostas se equivalem a da pergunta anterior, ou seja, as práticas de se manter a comunicação já utilizadas pela empresa estão de acordo com as que os funcionários sugeriram, as três primeiras (*whatsApp*, reuniões e *e-mail*) foram as mesmas. Chama a atenção para os encartes de parede, se utilizado teria 30% de seus anúncios lidos, o restante das ferramentas se manteve nas mesmas porcentagens.

A seguir a visão da empresa em relação as ferramentas do *endomarketing*, através da entrevista de seu gestor (APÊNDICE A). Sobre existir ferramentas de *endomarketing* previstas no planejamento de gestão de pessoas (01) segundo o mesmo a empresa não tem estratégias e ações de marketing institucionalizadas. Com relação às ferramentas de *endomarketing* serem eficientes para a CardioBlu (03), para o gestor vem o “*e-mail* – Visão profissional com acesso rápido com acesso direto das pessoas que realizam a gestão direta”; “*intranet* – Comunicação Geral onde pode ser visto e discutido de forma rápida expondo as mais diversas visões e sugestões”; digital (*Facebook e Instragram*) – Reconhecimento e parabenização não restrito ao grupo da empresa. Importância de reconhecimento para o colaborador e para os pacientes verem o quanto da importância de cada profissional”.

Questionado ao gestor também em relação aos resultados do *endomarketing*, a curto, médio e a longo prazo questão (4), o mesmo respondeu “O *endomarketing* é importante sem sombra de dúvidas, ele faz despertar algumas necessidades e

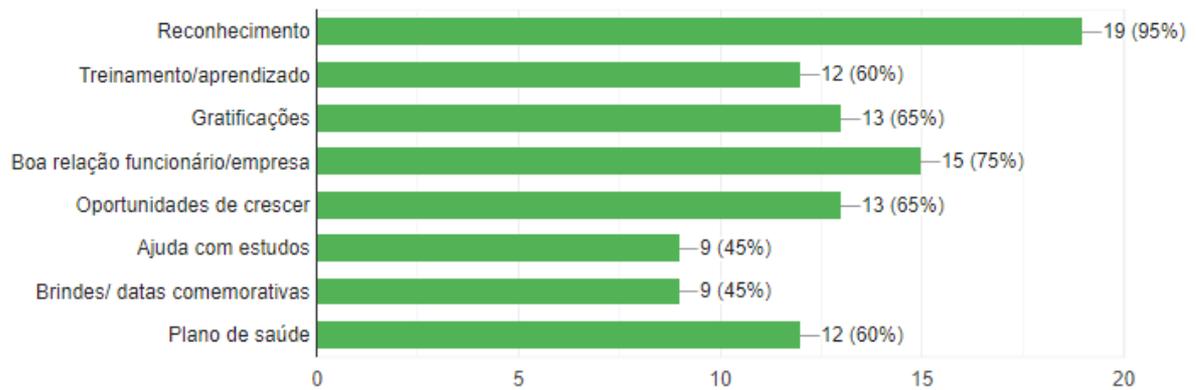
melhorias diretas. Exemplo reconhecimento profissional quando o paciente elogia meu colega de trabalho. O elogio é realizado e exposto para toda a direção e unidade. Despertar para que possamos fazer sempre o melhor. Existe o colaborador que não afeta sendo sempre da mesma maneira como se não fizesse diferença alguma”.

As ferramentas já utilizadas pela empresa pergunta (06), se equivaleram as respostas dos funcionários, ou seja, são as mesmas praticadas que seriam: *e-mail*, encartes de parede, *whatsApp*, intranet e reuniões. E as ferramentas que teriam seus conteúdos lidos questão (07) para o gestor seria o *e-mail* e o intranet somente, ele tem uma visão voltada ao marketing digital.

4.2.3.3 Práticas motivacionais

Bergamini (1997) afirma que quanto mais a empresa conhecer seus colaboradores e suas necessidades mais claramente vai perceber o que motiva cada um. Ainda Bergamini (2008) ressalta que não existe um setor motivacional específico, entretanto os gestores são treinados e qualificados para gerenciar as técnicas que levam à motivação dos colaboradores, conseqüentemente atingir os objetivos da organização. Chiavenato (2014) acredita que administrar e manter a satisfação dos colaboradores é de suma importância para as organizações, uma vez que a motivação está ligada ao atendimento e a qualidade na satisfação dos serviços ou produtos finais entregues à clientela. Frisa que existem várias maneiras de manter a satisfação dos colaboradores, entre elas: salários compatíveis à função, oportunidades de crescer, ajuda com estudos, reconhecimento, treinamento/aprendizado, plano de saúde, bom relacionamento funcionário/empresa, gratificações, brindes/datas comemorativas, entre outros. Nesse sentido, os funcionários da empresa foram questionados sobre os quais práticas motivacionais mais os motivariam, esses resultados estão plotados no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Praticas motivacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme o Gráfico 9, reconhecimento ficou com 95% da preferência dos entrevistados logo atrás veio boa relação funcionários/ empresa (75%), resultado que chama atenção pois são práticas motivacionais que não tem custo de implantar e manutenção para a empresa. Gratificações se equivaleram com oportunidades de crescimento, tendo ambos 65% do favoritismo dos funcionários, vindo logo a baixo o plano de saúde com 60%. Por fim datas comemorativas e ajuda com estudos obteve 45% da simpatia dos respondentes.

Na visão da empresa, através de seu gestor na entrevista (APÊNDICE A), as respostas não se equivalem 100%, ou seja, houve várias divergências o reconhecimento que foi o mais citado não foi mencionado pelo gestor, o mesmo citou salários, gratificações e brindes/datas comemorativas, ou seja, sua visão está voltada a questões de recompensa que envolvem valores monetários. Entretanto, Chiavenato (2014) ensina que recompensa pode ser financeira ou não financeira, como é o caso do reconhecimento; para o autor, o importante é o gestor ter ciência das expectativas de seus funcionários para assim, evitar frustrações e desgastes com a equipe ou gastos desnecessários.

4.3 Sugestões para a empresa

Após a análise dos resultados obtidos com a entrevista aplicada ao gestor (APÊNDICE A) e o questionário (APÊNDICE B) com as funcionárias, apresentam-se nesta seção sugestões viáveis para a empresa em estudo, com ações de *endomarketing* em prol da motivação dos funcionários, sendo opcional a mesma

adotá-las. Para tal, a presente seção se divide em cinco, as quais são: (1) análise *SWOT*; (2) definir visão e valores; (3) datas comemorativas e treinamentos; (4) comunicação e *feedback* nas organizações (5) ferramentas de *endomarketing*.

4.3.1 Análise SWOT

Após analisar os resultados da pesquisa aplicada foi possível fazer o uso da matriz *SWOT*. Já citada anteriormente pelos autores Bekin (1995) e Costa (2012), como uma importante ferramenta estratégica que identifica os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, voltada exclusivamente para o interior da organização, no *endomarketing* é conhecido como *SWOT* interno. Detalhamento Quadro 3 – Matriz *SWOT* da empresa em estudo.

Quadro 3 – Matriz *SWOT* da empresa em estudo

| Fraquezas | Forças |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Visão (APÊNDICE A) ● Valores (APÊNDICE A) ● Liderança (APÊNDICE B) ● Comunicação (APÊNDICE B) ● <i>Feedback</i> (APÊNDICE B) ● Planejamento de gestão de pessoas junto ao <i>endomarketing</i> (APÊNDICE A) ● Mural não utilizado para felicitar datas comemorativas, como aniversários do mês (APÊNDICE B); ● Treinamentos e cursos (APÊNDICE B); ● Cortaram o auxílio cesta básica (APÊNDICE B); ● Unidades da CardioBlu não tem bom relacionamento (APÊNDICE B). | <ul style="list-style-type: none"> ● Pontualidade das funcionárias (APÊNDICE B) ● Observa as leis trabalhistas (APÊNDICE B) ● 25% das funcionárias tem sete ou mais anos de empresa (APÊNDICE B) ● Já há murais (APÊNDICE B) |
| Ameaças | Oportunidades |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Concorrência direta e indireta expressiva; ● Via comunicação boca a boca, concorrentes são apontadas com níveis de clima organizacional superiores (APÊNDICE B). | <ul style="list-style-type: none"> ● Parcerias para presentear em datas comemorativas; (APÊNDICE B) ● Planos de saúde promove palestras e treinamentos (APÊNDICE B); |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Cabe registrar que o quadro foi preenchido com os resultados das pesquisas aplicadas.

4.3.2 Definir sua visão e valores

Conforme entrevista com o gestor (APÊNDICE A), a empresa em estudo não tem sua visão e valores declaradas, porém Chiavenato (2003) esclarece que definir a visão e os valores institucionais são importantes porque com eles ficam evidentes a transparência, o respeito e as características da organização. Brum (2010) finaliza que um dos objetivos do *endomarketing* é criar consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.). Portanto fica como sugestões estabelecer a visão e os valores da CardioBlu para que seja um facilitador entre seus funcionários e os objetivos propostos pela empresa e a imagem que pretendendo passar aos mesmos.

4.3.3 Datas comemorativas e treinamentos

Para Chiavenato (2014), administrar e manter a satisfação dos colaboradores é de suma importância e existem várias maneiras de mantê-las, entre elas estão as comemorações e brindes de datas importantes.

Com o resultado da pesquisa aplicada com os funcionários da empresa em estudo, pode ser observado uma lacuna, ou, seja em relação as datas comemorativas, cursos e treinamentos; os colaboradores estão insatisfeitos com as práticas da empresa. Resultados que influenciaram na Tabela (6) e que os estudos de Mota *et al.* (2014) apontam para a empresa garantir melhoria até onde for possível (B).

Como já citado por autores, a importância de ser lembrado em datas comemorativas é mencionado também pelos funcionários no questionário (APÊNDICE B) que estão insatisfeitos, vindo ao encontro de Mota *et al.* (2014) na categoria (D) grande prioridade de ação. Insatisfações citadas pelos funcionários também na pergunta aberta (60), na qual os respondentes afirmam que não se trata de valores materiais e sim de reconhecimento e gratidão, podendo ser um abraço de felicitações, acreditam ser importante para eles colaboradores. Resultado que não se equivale ao do gestor, para ele datas comemorativas nos mesmos moldes de Mota *et al.* (2014) apresenta apenas ser alvo de melhorias (d).

Após analisar as colocações dos respondentes e dos autores, cabe ressaltar a importância do reconhecimento e mostrar através de atitudes e carinho (não precisa ser valores como mencionado pelos mesmos no questionário apêndice B) o quão fazem a diferencia para a empresa, pois quando se tem colaboradores, com

êxito realizaram suas funções (CHIAVENATO, 2014). Sendo assim segue a Figura 7 datas comemorativas com as principais datas e a seguir algumas sugestões para a empresa em estudo.

Figura 7 – Datas comemorativas

| | | | | | | |
|----|-------------------------|-------------------------|----------------------|-------------|----|---------------------------------|
| | 1 Dia do Trabalhador | 2 | 3 | 4 Páscoa | 5 | 6 |
| 7 | 8 Dia da Mulher | 9 Dia das Mães | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 14 | 15 | 16 | 17 Aniversariante | 18 | 19 | 20 Dia do Téc. de Enfermagem |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 Natal | 26 | 27 |
| 28 | 29 | 30 Dia da Secretária | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 7 traz ilustrações das principais datas comemorativas, como mencionado pelos funcionários que não se trata de valores com custos elevados, sendo nessa linha sugere-se mural com fotos dos aniversariantes do mês, uma folga no mês do aniversário (combinado um dia entre ambas as partes), comemorar por meio de um café os aniversariantes do mês, quando tiver um ou mais. Para as demais datas festivas ressalta-se a importância de ser ter funcionários motivados, como já mencionado anteriormente e respaldadas por autores. Estudar junto a gestão atual o retorno dos brindes, já dados pela empresa em estudo conforme também mencionadas pelas funcionárias (questionário apêndice B) por muitos anos, sendo presenteadas por rosas, chocolates, rodízio de pizza e cartões com mensagens de carinho, práticas que deixaram de ser praticadas. Conforme questionários, 100% dos funcionários são do sexo feminino, sendo assim outra sugestão seria vale beleza ou firmar parcerias que proporcionam descontos a seus colaboradores com salões de beleza ou similares.

Referente a treinamentos e palestras, é alvo de futuras melhorias (d) segundo Mota *et al.* (2014), os funcionários também citaram na pergunta aberta (60) do apêndice B, para eles todo aprendizado é válido e beneficiará assim como a empresa, o funcionário também. Brum (2000) e Bekin (2004) ressaltam a importância de cursos treinamentos, palestras e manuais operacionais, técnicos e educativos, já mencionada ao longo do trabalho sobre a concorrência na região de Blumenau o diferencial pode estar como indicado por Klotler (2000), na excelência do atendimento, sendo assim como lembrado por 45% dos funcionários (APÊNDICE B, questão 60), os treinamentos beneficiarão a própria organização. Neste contexto, sugere-se aplicar outra pesquisa com as funcionárias e as chefias, isso com o intuito de levantar os temas primordiais para os treinamentos, bem como identificar os níveis de aprofundamento indicados por Chiavenato (2014), ou seja, capacitação (adquirir competências), aperfeiçoamento (aprimorar competências) e qualificação (ensino formal). Indica-se também treinamentos na modalidade no trabalho, ministrados pelas funcionárias com as experiências adquiridas pelos anos de empresa. Além de reforçar a importância de se ter treinamentos, vale deixar como sugestão ter os processos mapeados, para tal, Carpinetti (2012) define mapeamento do processo por uma representação lógica de como funciona uma organização de forma descritiva formal, que tem por objetivo mostrar a relação entre atividades e elementos. Para realizar um mapeamento dos processos por completo é necessário descrever as entradas e saídas, as operações, os fluxos e os responsáveis.

Resumindo, as sugestões para datas comemorativas são: (1) celebrar os aniversariantes do mês com mural de fotos; (2) folga durante o mês (combinado); (3) café dos aniversariantes (todos do mês juntos). Para as demais datas sugere-se o retorno das práticas antigas e as parcerias que a empresa já tinha ou ir em busca de novas, conforme relatado pelas funcionárias (Apêndice B – questão (60)). Já para cursos e treinamentos recomenda-se: (1) identificar os níveis de aprofundamento indicados por Chiavenato (2014), ou seja, capacitação, aperfeiçoamento e qualificação; (2) treinamentos dados pelas funcionárias experientes; (3) parcerias para treinamentos com planos de saúde; (4) mapeamento dos processos.

4.3.5 Comunicação e *feedback* nas organizações

O *endomarketing* está ligado as ações do marketing direcionadas ao público interno focando na comunicação para que os objetivos sejam alcançados. Nos estudos de Klotler (1998) a comunicação é o meio utilizado para informar os colaboradores sobre benefícios e resultados esperados, gerando a oportunidade de todos se comunicarem livremente e evitando boatos. Bekin (2004) finaliza que na comunicação é preciso ouvir, fazer os *feedback* positivos e negativos sempre que necessário para que se consiga transmitir com sucesso uma mensagem aos funcionários. Apesar de tanto o *feedback* quanto a comunicação interna ter sido positiva nas questões do questionário (APÊNDICE B), ficando para Mota *et al.* (2014) a garantia de melhorias até onde for possível.

Assim sugere-se para melhorar a comunicação interna:

- uma maneira de, seria a padronização do envio das comunicações internas (definição dos conteúdos a serem enviados por memorandos e quais por *e-mails*, por exemplo, além disso a padronização do próprio texto);
- Encontros para trabalhar dinâmicas a fim de gerar interação dos funcionários, já que mencionado por eles existir conflitos entre as unidades (questionário apêndice B, pergunta 60).

Já para estimular o *feedback* dos gestores sugere-se:

- Nas próprias unidades promover reuniões semanais entre setores e líderes para o repasse de informações, pois como Chiavenato (2014), é de suma importância o contato entre subordinados e chefias. Saindo do convencional que reuniões servem para chamar a atenção e sim para manter a equipe dentro dos mesmos objetivos, participem das decisões, metas e estratégicas;
- Fazer o uso da ferramenta *brainstorming*, de tempos em tempos, para ouvir sugestões essa que é uma ferramenta sem custo de implantação e manutenção, pois segundo Seleme e Staddler (2008), *brainstorming* é uma ferramenta utilizada em reuniões em que os integrantes expõem as suas ideias com total liberdade, sem se preocuparem com a opinião dos outros, essas ideias são classificadas e agrupadas de acordo com a expectativa dos organizadores;
- Implantação de Avaliação de Desempenho nos moldes da avaliação 360° em que o funcionário se autoavalia, é avaliado pelos clientes e pela chefia imediata (CHIAVENATO, 2014). Apesar disso, ele aconselha que haja avaliação constante

descendente, ou seja, dia a dia, a chefia acompanha e dá *feedback* para o subordinado, isso com o intuito de orientação.

4.3.5 *Endomarketing* como ferramenta motivacional

É necessário que as empresas saibam se comunicar com seus clientes internos, por meio de um programa de ações é possível manter a credibilidade diante de seus funcionários, para assim estarem engajados com as causas e objetivos da instituição (BRUM, 1994). Ainda para Bekin (2004), um dos objetivos do *endomarketing* é manter a comunicação e a interação dos colaboradores, a fim de levantar ideias e ações para a organização atingir ou manter seus funcionários motivados, pois se os clientes internos (funcionários) estiverem motivados e de acordo com os objetivos da empresa, melhor executarão suas tarefas e atingir com êxito as necessidades dos clientes externos. Assim, com base nos resultados das pesquisas aplicadas, sugere-se em termos de ferramentas de *endomarketing*:

- Grupos de *whatsApp* por unidade;
- *E-mail institucional*;
- Intranet (sistema interno);
- Mural e
- Reuniões.

Esses instrumentos não exigem custos iniciais de implantação, pois a empresa já possui computadores, Intranet e mural, por exemplo. Além disso os custos de manutenção não agregam valores adicionais em termos de *hardware* e *software*, mas em treinamentos para criação e gestão de cultura e as competências necessárias para a padronização da comunicação.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões, se subdivide em três partes, as quais são: (1) considerações sobre a parte teórica levantada; (2) considerações sobre a parte empírica; (3) limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos.

5.1 Considerações sobre a parte teórica levantada

Este estudo teve como objetivo contribuir no processo de motivação dos funcionários da empresa CardioBlu indicando as ferramentas do *endomarketing* adequadas para a comunicação das táticas organizacionais em prol da mesma e para garantir sua cientificidade em termos teóricos, desenvolveu-se o capítulo 2 da fundamentação. Para tal, esse capítulo (2) traz os principais conceitos de: (1) gestão de pessoas; (2) motivação e (3) *endomarketing* como ferramenta motivacional, na visão dos principais autores dessas áreas.

A pesquisa iniciou-se na gestão de pessoas, principalmente nas obras de Lacombe (2012) e Chavenato (2014), com os quais pode-se perceber a evolução da área. Inicialmente pautada no Departamento Pessoal (DP) responsável pelas documentações dos funcionários e folha de pagamento, que progrediu para Departamento de Recursos Humanos, no qual foram agregadas outras áreas ao DP e a partir deste século, compõem-se a Gestão de Pessoas (GP). Agora, além da mudança da nomenclatura e apesar de a coordenação das ações continuarem sob o comando da área de Recursos Humanos, a GP dividiu a responsabilidade pela gestão dos recursos humanos com todos os que ocupam cargos de gestão na empresa.

Assim, a GP relaciona-se diretamente a questões de liderança (estilo, sistema de comunicação, enfoque). Isso por meio do uso integrado dos processos de GP, os quais são: AGREGAR – gestão dos talentos por meio das atividades de recrutamento, seleção e integração; APLICAR – definição das ocupações e as respectivas avaliações de desempenho; RECOMPENSAR – sistemas de cargos e salários (salário-base, incentivos, benefícios e despesas); DESENVOLVER – construído com base em programas de treinamento, desenvolvimento, educação corporativa e gestão do conhecimento, chama a atenção o foco na educação continuada; MANTER – cuja função é motivar as pessoas promovendo qualidade de

vida no trabalho; higiene, saúde, segurança no trabalho; relacionamentos saudáveis e duradouros e por fim, o processo MONITORAR pessoas – ou seja, verificar se todos as políticas de GP estão apresentando resultados positivos e significativos por intermédio de indicadores chaves de desempenho (KPI) facilmente identificáveis e objetivos, via sistemas integrados de gestão (SIG).

E com relação à motivação (processo MANTER PESSOAS da GP), o autor base foi Maslow e por meio de Chiavenato (2010) pode-se relacionar os níveis da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow com a realidade do trabalho e ainda sob a ótica dos estudos de Harvey, (2001) apud Mota *et al.* (2014), o qual direciona ações com base no cruzamento dos níveis de satisfação e importância. Nesse sentido, autores como França (2008) ressaltam que a satisfação dos colaboradores está lincada ao aumento da motivação e conseqüentemente da capacidade e qualidade dos serviços prestados, resultados que segundo França (2008) podem ser alcançados com auxílio de ações de *endomarketing*.

Visto isso chegou-se a conclusão de que a motivação dos funcionários está atrelada ao *endomarketing*, o qual é a união da área de gestão de pessoas ao marketing, ou seja, o marketing voltado para o público interno (os funcionários), como ferramenta de motivação. Nesse aspecto pode-se afirmar com base, principalmente, em Brum (2010) que o *endomarketing* é uma ferramenta que veio para motivar, auxiliar o diálogo, o respeito, minimizar conflitos, gerar a interação de todos os colaboradores, desfazer resistências quanto a mudanças, incentivar a geração de ideias. Entre suas ferramentas estão: *e-mail*, jornal ou revista interna, mural, painel de gestão e metas, boletins informativos, mala direta, Intranet, TV e rádio interna, reuniões, *whatsApp* entre outras.

E também que outra característica marcante do *endomarketing*, apontada pelos autores em estudo, é o baixo custo de para implantar, tendo vários instrumentos que podem atender a diversos segmentos. No entanto, Bekin (1995) e Costa (2012) indicam que é necessário realizar uma *SWOT* interna antes de pensar em traçar as ações de *endomarketing* e sair escolhendo ferramentas.

5.2 Considerações sobre a parte empírica

O objetivo geral do estudo foi desmembrado em quatro objetivos específicos, os quais são: (a) Traçar o perfil dos funcionários da empresa em estudo; (b)

Levantar o nível de motivação dos funcionários segundo a percepção dos mesmos, bem como, as táticas organizacionais aplicadas em prol da motivação pela CardioBlu; (c) Identificar as ferramentas de *endomarketing* aplicadas pela empresa em estudo como instrumento de divulgação das táticas motivacionais implementadas e as ferramentas preferidas pelos seus funcionários; (d) Sugerir ações de *endomarketing* em prol da motivação dos funcionários da CardioBlu, com base nos resultados das pesquisas aplicadas.

Em termos metodológicos, essa temática contou com a tipologia de pesquisa aplicada, a abordagem do problema se deu por meio do método quali-quantitativo e do ponto de vista dos objetivos/fins, aplicou-se a pesquisa descritiva. O estudo deu-se por meio de: (1) pesquisa bibliográfica; (2) entrevista (APÊNDICE A) e (3) questionário (APÊNDICE B). A população deste estudo foi composta por todos os funcionários da CardioBlu.

Com relação ao primeiro objetivo específico, chama a atenção que 75% dos funcionários tem entre vinte e seis e quarenta e cinco anos, ou seja, são pessoas adultas, segundo Cobra (2000), sendo 100% do sexo feminino. Visto também que mais da metade de seus funcionários tem mais de três anos de empresa, 25% delas são solteiras e 55% não tem filhos, todas com escolaridade a partir do ensino médio. A empresa estudo conforme levantado na pesquisa, concentra o maior número de colaboradores na unidade do Sabin (matriz). Esse objetivo foi colocado para caracterizar e apresentar a população em estudo e dar consequência ao trabalho.

Já o segundo objetivo delineado surgiu para verificar e levantar o nível de motivação dos funcionários segundo a percepção dos mesmos, bem como, as táticas organizacionais aplicadas em prol da motivação pela CardioBlu. Na visão dos funcionários, de modo geral, os resultados do cruzamento dos níveis de importância com os de satisfação indicam que em termos de motivação dos funcionários é preciso garantir melhoras até onde for possível. Exceto quando o assunto é datas comemorativas, cursos e treinamentos; face aos resultados do cruzamento da importância com as da satisfação, os estudos apontam que esses indicadores são alvo de futuras melhorias. Cabe registrar que foram mencionados também pelos respondentes na pergunta aberta do questionário (APÊNDICE B – pergunta 60), que sondou sobre a possibilidade de alguma insatisfação abordada ou não no questionário. Neste sentido sugere-se o uso de murais, folgas, cafés (lanche coletivo). Para as demais datas sugere-se o retorno das práticas antigas e as

parcerias que a empresa já tinha ou ir em busca de novas, conforme relatado pelas funcionárias.

Na sequência, o terceiro objetivo específico buscou Identificar as ferramentas de *endomarketing* aplicadas pela empresa em estudo como instrumento de divulgação das táticas motivacionais implementadas e as ferramentas preferidas pelos seus funcionários. A empresa em estudo reconhece não implementar conscientemente por meio de devido planejamento, estratégias ou ações de *endomarketing*, constatação possível através dos dados levantados que apontam para aplicação informal. Porém o gestor reconhece que o *endomarketing* é uma importante ferramenta, que faz despertar algumas necessidades e melhorias diretas. Relata também, que a presente pesquisa o fez refletir sobre o tema ao ponto de perceber que a empresa até pratica alguns instrumentos, mas não os reconhecia como *endomarketing*. Dentre eles, reuniões, *whatsapp*, intranet e encartes de parede.

E por fim, o quarto e último objetivo que foi sugerir ações de *endomarketing* em prol da motivação dos funcionários da CardioBlu, com base nos resultados das pesquisas aplicadas, as sugestões apresentadas consideraram o cenário econômico por conta da pandemia, bem como, a situação financeira da empresa e suas consequências. Visto isso, sugeriu-se ações relativas a planejamento estratégico, treinamentos, parcerias, comemorações, aplicação de dinâmicas de grupo, reuniões semanais, uso de *brainstorming*, implantação de avaliação de desempenho, mapeamento de processos, padronização das comunicações internas, bem como, o uso de ferramentas digitais.

Assim atingiu-se o objetivo geral do estudo que foi Contribuir no processo de motivação dos funcionários da empresa CardioBlu indicando as ferramentas do *endomarketing* adequadas para a comunicação das táticas organizacionais em prol da mesma. E respondeu-se também, a questão problema que norteou o estudo que foi quais as ferramentas do *endomarketing* são adequadas para a comunicação e melhoria da motivação dos funcionários da CARDIOBLU?

Chama a atenção que os respondentes estão preocupados com as necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo, sono e o repouso) e o gestor com a necessidade de autorrealização (conquistas, crescimento e autoconhecimento), que para o para Chiavenato (2010) e Lacombe (2012) é uma necessidade secundária e mais difícil de satisfazer os funcionários, pois para eles, mesmo que a

autorrealização seja alcançada o indivíduo vai dar continuidade, procurando uma nova meta. A pandemia pode ter sido um fator decisivo para os funcionários, para eles é momento de pensar em salário e garantir seus empregos independente se estão realizados profissionalmente.

5.3 Limitações, contribuições e sugestões de futuros trabalhos

As limitações da pesquisa estão relacionadas a dificuldade de acesso a dados e às pessoas. Houve dificuldade de obtenção de alguns dados, somente para a caracterização da empresa. E a dificuldade de acesso às pessoas, diz respeito aos funcionários que estavam trabalhando em sistema *home office*, devido ao isolamento social do Covid-19.

Já as contribuições relevantes do estudo em termos de endomarketing estão relacionadas ao fato de que:

a) A empresa está no caminho em termos das ferramentas do endomarketing escolhidas, essas vem ao encontro da teoria e das ferramentas preferidas pelos funcionários;

b) Mas ao mesmo tempo, não há padrão na forma de comunicação interna, podendo assim gerar ruídos e conflitos desnecessários, ou mesmo, como não há padrão, os funcionários podem não saber como agir.

E as contribuições relacionadas a motivação sob a ótica da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow, dizem respeito ao nível de ESTIMA, pois estes funcionários ressaltam a importância das RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS, que podem ser reforçadas conforme as sugestões: Lembrar de datas comemorativas, mesmo que sem valor agregado podendo ser com mural de fotos ou até mesmo com felicitações como mencionado pelas funcionárias no apêndice B.

Além disso, seguindo a linha deste estudo, cabe deixar como sugestões de novos trabalhos para a empresa aplicar novamente o questionário aos funcionários, após a pandemia passar e a economia se estabilizar. E posteriormente a aplicação de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEKIN, Saul Faigaus. **Conversando com Endomarketing**. 1. ed. São Paulo. Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul. Faigaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 1.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BOOG, Gustavo e Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 12.796, de 4 de abril de 2013. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. **Diário Oficial da União**, 5 abr. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12796.htm. Acesso em: 10 set. 2020.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 1994.

BRUM. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégica da empresa**. 1. ed. São Paulo: Integrate, 2010.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COBRA, Marcos. **Marketing básico: uma perspectiva Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COOPER, Donald R; Schindler Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2016.

Conselho Regional de Medicina (CRM). **Números de clínicas cardiológicas em Blumenau e região**. [S./], 2019. Disponível em: <http://www.cremesc.org.br/>. Acesso em: 10 set. 2019.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração e aplicações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CLÍNICA CARDIOLÓGICA CARDIOBLU LTDA (CARDIOBLU). **Dados da clínica como corpo clínico, exames realizados e sua missão**. Disponível em: <http://www.cardioblu.com.br/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTRO M, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. 1. ed. São Paulo. Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processo, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ECONODATA. **Atividades exercidas pela CardioBlu**. Blumenau, 2020. Disponível em: <https://www.econodata.com.br/lista-empresas/SANTA-CATARINA/BLUMENAU>. Acesso em: 27 abr. 2020.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, André Luiz. **As Pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GAMA, Maiara da Silva. **Endomarketing como fonte de motivação**. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/Bdigital/arqTccs/1011260648.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANDJEAN, E. **Manual de ergonomia**: adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Santa Catarina**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>. Acesso em: 27 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Subclasse**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=8630502&tipo=cnae&view=subclasse>. Acesso em: 27 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2010**: Uniões consensuais já representam mais de 1/3 dos casamentos e são mais frequentes nas classes de menor rendimento. Brasília, 2020. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?id=3&idnoticia=2240&t=censo-2010-unioes-consensuais-ja-representam-mais-13-casamentos-sao-mais-frequentes&view=noticia#:~:text=A%20an%C3%A1lise%20dos%20dados%20sobre,solteiros%2C%2058%2C9%25%20>. Acesso em: 04 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Habitantes de Blumenau**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-estados/sc/blumenau.html>. Acesso em: 07 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA (IFSC). **Missão**. Gaspar, SC, 2019. Disponível em: <http://gaspar.ifsc.edu.br/>. Acesso em: 14 out. 2020.

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

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, lane Kevin. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 02 Nov. 2019.

MOTA, Sandra; ARAÚJO, Maria; TRIGUEIROS, Maria; LEUCHNER, António; SOUSA, Maria. Construção e validação de um instrumento para avaliar a satisfação

e importância atribuída aos serviços de enfermagem prestados na área da saúde mental. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, especial 1, abr.2014. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpesm/nspe1/nspe1a09.pdf>. Acesso em: 02. março. 2020

NASCIMENTO, Luciana Machado Pontes do. **Endomarketing, uma estratégia de gestão de pessoas**: estudo de caso na Clínica Medicine Imagem localizada na cidade de Capanema-PA. 2017. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, Pará, 2017. Disponível em:

<http://bdta.ufra.edu.br/jspui/bitstream/123456789/472/1/Endomarketing%2C%20uma%20estrat%C3%A9gia%20de%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20estudo%20de%20caso%20na%20Cl%C3%Adnica%20medicine%20imagem%20localizada%20na%20cidade%20de%20Capanema-Pa.pdf>. Acesso em: 09. Ago. 2019.

ROBBINS, P. Stephen; Timothy A. Judge; Felipe Sobral. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpex, 2008.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA

A entrevista com o gestor da empresa, foi enviada por *e-mail* no dia 11.05.2020, reenviada respondida pelo mesmo no dia 20.05.2020 também por *e-mail*.

Entrevista com o gestor.

Como citam os autores o *endomarketing* é uma ferramenta que utiliza as ações do marketing é prol do público interno, ao contrário do marketing cujo foco é o cliente externo. Porém as duas ferramentas têm o mesmo objetivo, atingir seu cliente final, uma vez que já citado quanto mais o colaborador esteja motivado, melhor ele vai desempenhar suas funções e atingir a satisfação do cliente final, podendo ser através de: *e-mail* eletrônico; jornal/revista interna; jornal de parede; boletins informativos; mala direta; *display* de mesa; intranet, TV interna e rádio interna; mídias eletrônicas; painéis de gestão à vista; e outras mídias internas: adesivos nas cancelas de acesso onde os funcionários passam, palestras, canais direto com diretoria, grupos de *whatsApp* e manuais técnicos e educativos.

PARTE 1– Dados da empresa em estudo.

- 1) Qual a razão social e nome fantasiada empresa?
- 2) Quantos funcionários têm a empresa e qual seu porte?
- 3) A empresa tem missão, valores e visão? Qual? E como é divulgado?
- 4) A imagem da empresa junto da comunidade é positiva? Por quê?

PARTE 2 – Dados relacionados à motivação dos funcionários.

- 1) Os funcionários se identificam com a função exercida?
- 2) Os funcionários têm autonomia para desempenhar sua função
- 3) Na empresa há possibilidade de crescimento?
- 4) A relação entre funcionários é considerada boa?
- 5) Os funcionários se ajudam nas tarefas quando há problemas
- 6) A empresa tem algum tipo de bonificação, benefícios ou outro além do

- salário-base? Quais
- 7) A empresa equipara os salários dos funcionários com das outras empresas no mesmo cargo?
 - 8) A empresa cumpre com todas as suas obrigações em relação aos funcionários?
 - 9) A Clínica disponibiliza de Equipamentos de Proteção Individual (luvas, máscaras, álcool) sempre que necessário e de acordo com a função exercida?
 - 10) A empresa é aberta a opiniões e sugestões
 - 11) Em sua opinião a empresa introduz o marketing interno (*endomarketing*), se sim por conhecer a ferramenta ou instinto?
 - 12) A empresa disponibiliza treinamentos, cursos eventos, confraternizações, palestras motivacionais entre outros, para contribuir na informação e conhecimentos para os colaboradores?
 - 13) Os funcionários têm a liberdade de expressar suas opiniões na nas tomadas de decisão?
 - 14) Costuma-se passar o *feedback* para cada setor? Ou colaborador?
 - 15) De que forma são mostrados os objetivos gerais e específicos da empresa?
 - 16) Algumas dessas ferramentas a baixo são utilizadas pela empresa:

| | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| a– <i>e-mail</i> | f – <i>Display de mesa</i> |
| b – jornal eletrônico | g – boletins informativos |
| c– encartes de parede | h – mala direta |
| d– <i>jornal/revista intranet</i> | i – <i>TV interna</i> |
| e – <i>rádio interna</i> | |
 - 17) Em sua opinião, o *endomarketing* traz resultados a curto, médio ou a longo prazo?
 - 18) A empresa se preocupa com seu colaborador e busca mantê-lo motivado valorizando seu trabalho?
 - 19) Quais as ferramentas do *endomarketing* que a empresa aplica?
 - 20) Em sua opinião qual instrumentos de *endomarketing* mais eficiente? Por que?

APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM FUNCIONÁRIOS

A aplicação do questionário aconteceu nos dias 28.04.2020 até o dia 05.05.2020, através do *google forms*, enviado individualmente para cada funcionário

Caro (a) Colega

Caro (a) Colega. O questionário a seguir faz parte do trabalho de conclusão do curso (TCC) de Processos Gerenciais do câmpus Gaspar do IFSC, da acadêmica Ketllyn Regina Teixeira Grah, sob orientação da Profa. Bárbara Sabino. O estudo foi autorizado pela direção e é sobre a motivação dos funcionários da CardioBlu e para seu êxito se faz necessária a participação de todos. Cabe registrar que não há como divulgar dados individuais, pois o anonimato de cada participante está sendo mantido uma vez que não é preciso se identificar ao preencher o questionário, e eles somarão aos dos colegas. Desde já agradecemos a sua participação!

1. Sexo

a Feminino b Masculino

2. Faixa etária

a 14 a 25 anos c 46 a 65 anos
b 26 a 45 anos d mais de 65 anos

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

a menos de 1 ano d 5 a 6 anos g Mais de 10 anos
b 1 a 2 anos e 7 a 8 anos
c 3 a 4 anos f 9 a 10 anos

4. Estado Civil

a solteiro c divorciado e viúvo
b casado d união estável f separado

5. Filhos

a 0 – não c 2 – filhos e 4 – filhos
b 1 – filho d 3 – filhos f 5 ou mais

5. Escolaridade

- a ginásio – (6 ° a 9° série) d Cursando superior
 b médio – (2° grau) e Superior
 c cursando técnico f Pós-Graduação

7. Qual unidade você trabalha

- a unidade Sabin d unidade Tower
 b unidade Itoupava e unidade Gaspar

8 – Quais das ferramentas a seguir, a empresa utiliza hoje para se comunicar com você e seus? Pode ser escolhida mais de uma opção.

- e-mail *Jornal/revista intranet* *Boletins informativos*
 Jornal eletrônico *Rádio interna* *Mala direta*
 Encartes de parede *Display de mesa* *TV interna*
- Salários *Oportunidades de crescer*

9 – Quais das ferramentas a seguir, se utilizadas pela empresa teriam, com certeza, seus conteúdos lidos por você e seus colegas, pois são de simples acesso, chamativas e que já está no cotidiano? Pode ser escolhida mais de uma opção.

- e-mail *Jornal/revista intranet* *Boletins informativos*
 Jornal eletrônico *Rádio interna* *Mala direta*
 Encartes de parede *Display de mesa* *TV interna*
- Salários *Oportunidades de crescer*

10 – O que você acha que mais motiva o funcionário? Pode ser escolhida mais de uma opção

- Salários *Oportunidades de crescer* *Ajuda com estudos*
 Reconhecimento *Treinamento/aprendizado* *Plano de saúde*
 Bom relação funcionário/empresa *Gratificações* *Brindes/ datas comemorativas*
 Outros. Quais?

11– Que nota você daria quanto ao seu desempenho na execução de suas atividades. Dê uma nota de 0 a 10, sendo 0 péssimo desempenho e 10 um ótimo desempenho

1 3 5 7 9
 2 4 6 8 10

As afirmativas abaixo são a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Você deve indicar o quanto cada uma delas é: muito importante, importante ou nada importante, continuando com a frase assinalada se está: muito satisfeito, satisfeito, adequado, insatisfeito e muito insatisfeito.

12 – Ter autonomia para executar o trabalho

- muito importante
- importante
- nada importante

13 – E com relação ao seu nível de autonomia para executar o trabalho, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

14 – Ser uma pessoa admirada pelo cargo que ocupa

- muito importante
- importante
- nada importante

15 – E com relação a ser uma pessoa admirada pelo cargo que ocupa, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

16 – Contar com abertura para participar com sugestões e opiniões no processo de trabalho

- muito importante
- importante
- nada importante

17 – E com relação a contar com abertura para participar com sugestões e opiniões no processo de trabalho, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito
- nada importante

18 – A empresa ter plano de carreira

- muito importante
- importante
- nada importante

19. E com relação a empresa não ter plano de carreira, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

20 – Exercer um cargo com funções e tarefas diversificadas

- muito importante
- importante
- nada importante

21– E com relação a diversificação das funções e tarefas do seu cargo, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

22 – Para você, a constante exigência do mercado por mais qualidade no atendimento para satisfazer o cliente é

- muito importante

- importante
- nada importante

23 – E com relação ao seu nível de atendimento às exigências do mercado atual para satisfazer o cliente, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

24 – Para você, receber elogios quando realiza algo de bom para a clínica é

- muito importante
- importante
- nada importante

25 – E com relação a receber elogios quando realiza algo de bom para a clínica, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

26 – Para você, ter a visão de que esta empresa é um ótimo lugar para se trabalhar é

- muito importante
- importante
- nada importante

27 – E com relação a esta empresa ser um ótimo lugar para se trabalhar, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

28 – Para você, a empresa ter níveis de excelência dos serviços prestados é

- muito importante
- importante
- nada importante

29 – E com relação a empresa ter níveis de excelência dos serviços prestados, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

30 – Para você, a empresa oferecer cursos, treinamentos, palestras e etc é

- muito importante
- importante
- nada importante

31 – E com relação aos cursos, treinamentos, palestras e etc oferecidos pela empresa, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

32 – Para você, a chefia fornecer *feedback* sobre a sua atuação profissional é

- muito importante
- importante
- nada importante

33 – E com relação aos *feedbacks* fornecidos sobre a sua atuação profissional, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito

muito insatisfeito

34 – Para você, a empresa lembrar ou presentear em datas comemorativas é

muito importante

importante

nada importante

35 – E com relação a empresa lembrar ou presentear em datas comemorativas, você está

muito satisfeito

satisfeito

adequado

insatisfeito

muito insatisfeito

36 – Para você, respeito entre os colaboradores no ambiente de trabalho é

muito importante

importante

nada importante

37 – E com relação ao nível de respeito entre os colaboradores desta empresa, você está

muito satisfeito

satisfeito

adequado

insatisfeito

muito insatisfeito

38 – Para você, poder contar com a ajuda de seus colegas para resolver os problemas de trabalho é

muito importante

importante

nada importante

39 – E com relação a ajuda de seus colegas para resolver os problemas de trabalho, você está

muito satisfeito

- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

40 – Para você, a presença de seu líder é

- muito importante
- importante
- nada importante

41 – E com relação a presença de seu líder, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

42 – Para você, o clima cordial entre gestor e colaboradores é

- muito importante
- importante
- nada importante

43 – E com relação ao clima entre o seu gestor e a equipe, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

44 – Para você, ter segurança em relação à permanência no emprego, desde que se cumpra com eficiência as tarefas é

- muito importante
- importante
- nada importante

45 – E com relação a ter segurança em relação à permanência no emprego, desde que se cumpra com eficiência as tarefas, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

46 – Para você, a empresa disponibilizar Equipamentos de Proteção Individual (luvas, máscaras, álcool e etc) sempre que necessário e de acordo com a função exercida é

- muito importante
- importante
- nada importante

47 – E com relação aos Equipamentos de Proteção Individual (luvas, máscaras, álcool e etc) disponibilizados pela empresa, sempre que necessário e de acordo com a função exercida, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

48 – Para você, a empresa cumprir com todas as suas obrigações em relação aos funcionários é

- muito importante
- importante
- nada importante

49 – E com relação a empresa cumprir com as suas obrigações, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

50 – Para você, ser um funcionário pontual é

- muito importante

- importante
- nada importante

51 – E com relação a sua pontualidade, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

52 – Para você, a empresa fornecer benefícios é

- muito importante
- importante
- nada importante

53 – E com relação aos benefícios oferecidos pela sua empresa, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

54. Para você, a jornada de trabalho e intervalo de descanso ser compatíveis com a legislação trabalhista é

- muito importante
- importante
- nada importante

55 – E com relação a sua jornada de trabalho e intervalo de descanso, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

56 – Para você, a empresa disponibilizar um ambiente físico adequado para o intervalo é

- muito importante
- importante
- nada importante

57 – Com relação ao ambiente físico disponibilizado pela empresa para seu intervalo, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

58 – Para você, a empresa manter comunicação com seus funcionários é

- muito importante
- importante
- nada importante

59 – E com relação a empresa manter comunicação com seus funcionários, você está

- muito satisfeito
- satisfeito
- adequado
- insatisfeito
- muito insatisfeito

Obs.: Por favor, no caso de alguma insatisfação, coloque aqui os números das questões e comente.

APÊNDICE C – TABELA DE ANÁLISE NECESSIDADES DA AUTORREALIZAÇÃO

| Pergunta | MI | | II | | NI | | Total | | MS | | S | | A | | I | | MI | | Total | |
|----------------------------|-----|----|-----|----|-----|---|-------|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|-------|-----|
| | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| 12. Autonomia | 12 | 60 | 8 | 40 | 0 | 0 | 20 | 100 | 1 | 5 | 14 | 70 | 5 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 14. Ser admirada | 15 | 75 | 4 | 20 | 1 | 5 | 20 | 100 | 4 | 20 | 12 | 60 | 3 | 15 | 0 | 0 | 1 | 5 | 20 | 100 |
| 16. Participação | 6 | 30 | 14 | 70 | 0 | 0 | 20 | 100 | 1 | 5 | 7 | 35 | 8 | 40 | 4 | 20 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 18. Carreira | 10 | 50 | 10 | 50 | 0 | 0 | 20 | 100 | 1 | 5 | 2 | 10 | 8 | 40 | 8 | 40 | 1 | 5 | 20 | 100 |
| 20. Tarefas diversificadas | 3 | 15 | 17 | 85 | 0 | 0 | 20 | 100 | 2 | 10 | 15 | 75 | 2 | 10 | 1 | 5 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| Média Geral | 9 | 46 | 11 | 53 | 0 | 1 | 20 | 100 | 2 | 9 | 10 | 50 | 5 | 26 | 3 | 13 | 0 | 2 | 20 | 100 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE D – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES DE ESTIMA

| Pergunta | MI | | II | | NI | | Total | | MS | | S | | A | | I | | MI | | Total | |
|------------------------------------|-----|----|-----|----|-----|---|-------|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-------|-----|
| | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| 22. Qualidade no atendimento | 13 | 65 | 7 | 35 | 0 | 0 | 20 | 100 | 6 | 30 | 14 | 70 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 24. Receber elogios | 11 | 55 | 9 | 45 | 0 | 0 | 20 | 100 | 3 | 15 | 10 | 50 | 4 | 20 | 1 | 5 | 2 | 10 | 20 | 100 |
| 26. Empresa é ótima para trabalhar | 10 | 50 | 10 | 50 | 0 | 0 | 20 | 100 | 3 | 15 | 15 | 75 | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 28. Excelência dos serviços | 11 | 55 | 9 | 45 | 0 | 0 | 20 | 100 | 2 | 10 | 14 | 70 | 4 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 30. Cursos e treinamentos | 10 | 50 | 10 | 50 | 0 | 0 | 20 | 100 | 0 | 0 | 3 | 15 | 7 | 35 | 6 | 30 | 4 | 20 | 20 | 100 |
| 34. Datas comemorativas | 12 | 60 | 8 | 40 | 0 | 0 | 20 | 100 | 2 | 10 | 4 | 20 | 2 | 10 | 6 | 30 | 6 | 30 | 20 | 100 |
| Média Geral | 11 | 56 | 9 | 44 | 0 | 0 | 20 | 100 | 3 | 13 | 10 | 50 | 3 | 16 | 2 | 11 | 2 | 10 | 20 | 100 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE E – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES SOCIAIS

| Pergunta | MI | | II | | NI | | Total | | MS | | S | | A | | I | | MI | | Total | |
|--|-----|----|-----|----|-----|---|-------|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|-------|-----|
| | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| 36. Respeito entre colaboradores | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 | 20 | 100 | 5 | 25 | 12 | 60 | 3 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 38. Ajuda de colegas | 11 | 55 | 9 | 45 | 0 | 0 | 20 | 100 | 4 | 20 | 12 | 60 | 3 | 15 | 0 | 0 | 1 | 5 | 20 | 100 |
| 40. Presença seu líder | 6 | 30 | 13 | 65 | 1 | 5 | 20 | 100 | 1 | 5 | 12 | 60 | 5 | 25 | 2 | 10 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 42. Clima cordial gestor e colaboradores | 13 | 65 | 7 | 35 | 0 | 0 | 20 | 100 | 2 | 10 | 12 | 60 | 5 | 25 | 1 | 5 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| Média Geral | 12 | 61 | 8 | 38 | 0 | 1 | 20 | 100 | 3 | 15 | 12 | 60 | 4 | 20 | 1 | 4 | 0 | 1 | 20 | 100 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE F – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES DE SEGURANÇA

| Pergunta | MI | | II | | NI | | Total | | MS | | S | | A | | I | | MI | | Total | |
|---|-----|----|-----|----|-----|---|-------|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|-----|---|-------|-----|
| | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| 44. Segurança em relação à permanência no emprego | 12 | 60 | 8 | 40 | 0 | 0 | 20 | 100 | 1 | 5 | 14 | 70 | 5 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 46. disponibilizar EPI'S | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 | 20 | 100 | 5 | 25 | 10 | 50 | 4 | 20 | 0 | 0 | 1 | 5 | 20 | 100 |
| 48. Obrigações Trabalhistas | 19 | 95 | 1 | 5 | 0 | 0 | 20 | 100 | 3 | 15 | 14 | 70 | 3 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 50. Funcionário pontual | 18 | 90 | 2 | 10 | 0 | 0 | 20 | 100 | 9 | 45 | 9 | 45 | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| Média Geral | 17 | 85 | 3 | 15 | 0 | 0 | 20 | 100 | 5 | 23 | 12 | 59 | 4 | 18 | 0 | 0 | 0 | 1 | 20 | 100 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE G – TABELA ANÁLISE NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

| Pergunta | MI | | II | | NI | | Total | | MS | | S | | A | | I | | MI | | Total | |
|----------------------------------|-----|----|-----|----|-----|---|-------|-----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-------|-----|
| | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| 52. Benefícios | 16 | 80 | 4 | 20 | 0 | 0 | 20 | 100 | 3 | 15 | 6 | 30 | 5 | 25 | 3 | 15 | 3 | 15 | 20 | 100 |
| 54. Jornada trabalho e intervalo | 16 | 80 | 4 | 20 | 0 | 0 | 20 | 100 | 4 | 20 | 14 | 70 | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 56. Ambiente físico adequado | 14 | 70 | 6 | 30 | 0 | 0 | 20 | 100 | 0 | 0 | 7 | 35 | 7 | 35 | 3 | 15 | 3 | 15 | 20 | 100 |
| Média Geral | 15 | 77 | 5 | 23 | 0 | 0 | 20 | 100 | 2 | 12 | 9 | 45 | 5 | 23 | 2 | 10 | 2 | 10 | 20 | 100 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

APÊNDICE H – TABELA ANÁLISE *ENDOMARKETING*

| Pergunta | MI | | II | | NI | | Total | | MS | | S | | A | | I | | MI | | Total | |
|-----------------|-----|-----|-----|----|-----|---|-------|-----|-----|---|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-------|-----|
| | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % | Qtd | % |
| 32. Feedback | 12 | 60 | 8 | 40 | 0 | 0 | 20 | 100 | 0 | 0 | 9 | 45 | 7 | 35 | 4 | 20 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| 58. Comunicação | 20 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 100 | 1 | 5 | 10 | 50 | 1 | 5 | 4 | 20 | 4 | 20 | 20 | 100 |
| Média Geral | 16 | 80 | 4 | 20 | 0 | 0 | 20 | 100 | 1 | 3 | 10 | 48 | 4 | 20 | 4 | 20 | 2 | 10 | 20 | 100 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).