

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS - *CAMPUS* BAMBUÍ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Grasiela Cristina Julião Ferreira Passos

***ENDOMARKETING: um estudo de caso em um hotel do Centro-Oeste de Minas Gerais***

BambuÍ

2024

GRASIELA CRISTINA JULIÃO FERREIRA PASSOS

***ENDOMARKETING: um estudo de caso em um hotel do Centro-Oeste de Minas Gerais***

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do IFMG – *Campus* Bambuí como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Administração.  
Orientador: Prof. Dr. Bruno Pellizzaro Dias Afonso

Bambuí

2024



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS  
Campus Bambuí  
Diretoria de Ensino  
Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas  
Fav. Vargem - Rodovia Bambuí/Moatim - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 35990-000 - Bambuí - MG  
17 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

GRASIELA CRISTINA JULIÃO FERREIRA PASSOS

**ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DO CENTRO OESTE DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração do IFMG – Campus Bambuí como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Pellizzaro Dias Afonso

Aprovada em 14 de agosto de 2024, pela Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Professor Dr. Bruno Pellizzaro Dias Afonso (Orientador)

\_\_\_\_\_  
Professora Msc. Cláudia Aparecida de Campos

\_\_\_\_\_  
Professora Dra. Myriam Angélica Domelas

Folha de Aprovação da Conclusão de Curso 1 (2005047) SEI 23209.003729/2023-00 / pg. 1

Bambuí, 14 de agosto de 2024.



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Pellizzaro Dias Afonso, Professor**, em 14/08/2024, às 16:58, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Claudia Aparecida Campos, Professora**, em 14/08/2024, às 16:58, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Myriam Angélica Domelas, Professora**, em 14/08/2024, às 16:58, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2005047** e o código CRC **42B4C13A**.

Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - Campus Bambuí

O289e Passos, Grasiela Cristina Julião Ferreira.  
Endomarketing: um estudo de caso em um hotel do centro-oeste de Minas Gerais. / Grasiela Cristina Julião Ferreira Passos. – 2024.  
62 f. : il. ; color.

Orientador: Bruno Pellizzaro Dias Afonso.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Bambuí, MG, Curso Bacharelado em Administração, 2024.

1. Endomarketing. 2. Engajamento. 3. Motivação. I. Afonso, Bruno Pellizzaro Dias. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Bambuí, MG. III. Título.

CDD 658.8

Elaborada por Douglas Bernardes de Castro- CRB-6/2802

## RESUMO

O *endomarketing* tem ganhado cada vez mais espaço nas empresas. A preocupação dos gestores agora não é somente com os clientes externos, mas também com seus colaboradores. Este estudo buscou analisar o impacto das ferramentas de *endomarketing* na motivação e engajamento dos funcionários, quando aplicadas de maneira adequada. Dessa forma, foi escolhido como objeto de estudo um pequeno hotel localizado na região centro-oeste de Minas Gerais. Por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores e colaboradores, buscou-se compreender a visão da organização sobre as ferramentas de *endomarketing*. As entrevistas foram analisadas individualmente e comparadas, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria ao final. Os resultados indicaram que a organização ainda tem muito o que aprimorar em relação ao seu *marketing* interno. Foram identificadas fragilidades na comunicação interna e seus canais, no processo de treinamento e na definição da identidade da empresa. Notou-se, também, que a empresa não possui missão, visão e valores definidos, bem como há um desconhecimento sobre seu estilo de cultura organizacional e liderança. Diante dos resultados obtidos, este estudo reforça a importância do *endomarketing* para fidelizar o público interno e fortalecer o relacionamento entre colaborador e empresa.

**Palavras-chave:** *Endomarketing*. Colaboradores. Motivação. Engajamento. Cultura.

## **ABSTRACT**

Internal marketing has been gaining more and more traction in companies, with managers now focusing not only on external customers but also on their employees. This study aims to analyze the impact of internal marketing tools on employee motivation and engagement when appropriately applied. A small hotel located in the central-west region of Minas Gerais was chosen as the study subject. Through semi-structured interviews with managers and employees, the organization's perspective on internal marketing tools was sought to be understood. The interviews were analyzed individually and comparatively to identify improvement opportunities by the end. The results indicated that the organization still has much to enhance regarding its internal marketing. Weaknesses were identified in internal communication and its channels, training processes, and defining the company's identity. It was also noted that the company lacks a defined mission, vision, and values, as well as an understanding of its organizational culture and leadership style. Based on the results obtained, this study reinforces the importance of internal marketing in fostering employee loyalty and strengthening the relationship between employees and the company.

**Keywords:** Internal marketing. Collaborators. Motivation. Engagement.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
2.1 Objetivo geral .....	10
2.2 Objetivos específicos .....	10
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
3.1 Surgimento e definição do <i>endomarketing</i> .....	11
3.2 <i>Endomarketing</i> na prática .....	12
3.3 Estratégias organizacionais e <i>endomarketing</i> .....	13
3.3.1 <i>Missão</i> .....	13
3.3.2 <i>Visão</i> .....	14
3.3.3 <i>Valores organizacionais</i> .....	15
3.4 Liderança e <i>endomarketing</i> .....	16
3.6 Dos seis processos da gestão tradicional de pessoas ao modelo da jornada do colaborador no <i>endomarketing</i> .....	17
3.7 Comunicação interna no <i>endomarketing</i> .....	23
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
4.1 Tipo de pesquisa adotado .....	26
4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados .....	26
4.3 Caracterização do objeto de estudo .....	27
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>27</b>
5.1 Análise da percepção dos gestores sobre as técnicas do <i>endomarketing</i> .....	28
5.2 Análise da percepção dos colaboradores da empresa em relação às técnicas do <i>endomarketing</i> .....	33
5.3 Comparativo entre as duas visões em relação às técnicas do <i>endomarketing</i> .....	42
5.4 Sugestões de melhorias.....	45
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A - Entrevista semiestruturada com os gestores.....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada com os colaboradores.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Kotler e Keller (2018), o *marketing*, no contexto atual, não é só um departamento responsável por um limitado número de tarefas, ele é também uma iniciativa que abrange toda a organização, moldando sua visão, missão e seu planejamento estratégico. Dentro das diversas áreas do *marketing*, há inúmeras definições, sendo uma delas o *endomarketing*, que é o principal ponto de estudo deste trabalho. Ele é de valiosa importância para aqueles gestores que buscam otimizar a satisfação e o engajamento de seus colaboradores.

“Henry Ford dizia: o problema é que cada vez que eu preciso de um par de mãos, vem sempre um ser humano junto com elas” (BRUM, 2010, p. 17). Analisando essa frase, fica clara a maneira como a maioria dos gestores enxergam seus colaboradores, como mais um problema para ser resolvido dentro de sua instituição. Um pensamento comum é que, quanto mais funcionários em uma empresa, mais dor de cabeça seus gestores terão, o que, de certa maneira, não é totalmente uma mentira, pois esses colaboradores são pessoas, seres humanos, e, como todo ser humano, eles possuem sentimentos, necessidades básicas e desejos. Grande parte desses gestores quer que seus colaboradores trabalhem como máquinas, em um ritmo incessante, e que não tenham nenhum tipo de imprevisto, o que, dentro da realidade, não é possível.

Neste momento, entra em cena a importância do *endomarketing*, para fazer com que os gestores passem a ver seus colaboradores de outra maneira, respeitando suas necessidades básicas e entendendo que não estão lidando com robôs sem sentimentos e perspectivas, mas sim com pessoas. O *endomarketing* direciona a empresa ao bem-estar de seus colaboradores, para que, assim, o horário de trabalho deles seja um pouco menos cansativo e mais prazeroso. Consequentemente, sua satisfação com a empresa melhorará, aumentando, dessa forma, sua produtividade e engajamento para com a instituição.

O *endomarketing* também possui extrema relevância quando se trata do fortalecimento da cultura organizacional da empresa, pois ele faz toda diferença na comunicação interna entre os colaboradores e também auxilia na retenção de talentos, no engajamento dos funcionários e, sobretudo, na satisfação dos clientes. Na visão de Palhares (2021), o *endomarketing* pode se classificar como uma estratégia de gestão poderosa, capaz de envolver e motivar os colaboradores, levando-os a desempenhar suas funções com excelência, contribuindo, assim, com os objetivos que a empresa almeja alcançar.

Pode-se dizer que o *endomarketing* tem como principal objetivo envolver e motivar os funcionários presentes em uma organização, desenvolvendo estratégias para estimular o

engajamento e desempenho desses mesmos colaboradores. Dessa forma, o presente estudo buscou compreender a satisfação e o desempenho dos colaboradores de um tradicional hotel localizado em um município da região Centro-Oeste de Minas Gerais, visto que o ramo da hotelaria é avaliado, em maioria, pelo serviço oferecido, ou seja, pela hospitalidade presente no serviço prestado pelo hotel. De acordo com o Sebrae (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014, p. 16), “um negócio só existe quando atende a alguma necessidade de um grupo de pessoas (consumidores). No caso, essa necessidade é de hospedagem. Uma pessoa viajando a negócios terá necessidades distintas de uma família que viaja de férias com seus filhos”.

Portanto, cada cliente tem sua necessidade em particular, no caso de um hotel, o cliente cria muita expectativa em relação ao serviço que será oferecido. A expectativa de uma pessoa solteira viajando sozinha é diferente da de um casal que viaja com os filhos. Porém, dentro dessas expectativas, existem algumas em comum, por exemplo, ser bem atendido na recepção por uma pessoa cordial e educada, encontrar um quarto limpo e aconchegante, não ter problemas com sua reserva, dentre outras. Sendo assim, é evidente a necessidade do hotel em ter uma equipe que trabalhe em plena sincronia e motivação, para que, dessa forma, todos consigam realizar suas tarefas com êxito.

“Uma empresa que trabalha com serviços tem que estar consciente de que a liderança e a motivação estão intimamente ligadas com a capacidade de atingir resultados por meio de pessoas” (VIERA, 2004, p. 89). Ou seja, em um hotel, é importante manter o engajamento de seus colaboradores nas funções que lhes são designadas, pois, para que o cliente externo tenha uma boa experiência em sua hospedagem, necessita de toda a ajuda e colaboração dos funcionários presentes na empresa, o que não irá se concretizar se estes estiverem desmotivados com seu cargo e com a organização em que trabalham. Ou seja, se o funcionário não estiver satisfeito com seu local de trabalho ou até mesmo com os seus gestores, isso pode acabar sendo, de alguma forma, transmitido para os hóspedes, podendo criar, assim, uma experiência negativa durante a sua estadia, trazendo um resultado contraproducente para o hotel pela perspectiva de seus clientes.

Assim sendo, é perceptível a necessidade de desenvolver aliança entre os gestores e o *marketing* interno, utilizando o *endomarketing* como ferramenta estratégica para manter a satisfação e o engajamento dos colaboradores, para que, assim, conseqüentemente, o nível de hospitalidade percebido pelos clientes que frequentam o hotel cresça cada vez mais.

Posto isso, é evidente que, mesmo em uma pequena cidade do interior, o setor hoteleiro não deixa de ser essencial para movimentação do turismo e da economia local. Desse

modo, entender o funcionamento desses pequenos hotéis e a forma como eles gerenciam suas equipes é fundamental para que seja possível aprimorar a competitividade e a qualidade dos serviços ofertados. Sendo assim, este estudo se justifica buscando agregar mais trabalhos relacionados acerca desse tema, que é o *endomarketing* em pequenos hotéis. Os resultados finais deste trabalho podem ser de grande valia para futuras pesquisas e práticas de gestão e, claramente, para a organização que está sendo objeto de estudo para este caso.

Ademais, a investigação das técnicas de *endomarketing* em pequenos hotéis se justifica pela carência de preencher a lacuna existente, pois, durante a pesquisa, foi perceptível que a maioria dos estudos relacionadas ao *endomarketing* dentro dos hotéis se concentrava em grandes redes hoteleiras, deixando de lado as particularidades e os desafios enfrentados pelos gestores de hotéis de menor porte. Dessa maneira, independentemente do tamanho de uma organização, é extremamente importante garantir a satisfação e retenção de seu pessoal.

## 2 OBJETIVOS

Este item apresenta os objetivos do trabalho, que devem ser coerentes com a justificativa e a problemática proposta pelo estudo e devem ser constituídos por declarações explícitas e claras do fenômeno ou assunto que se deseja estudar e pelo que se pretende alcançar ao final, com a realização da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### 2.1 Objetivo geral

Este estudo teve como objetivo geral analisar a percepção dos gestores e colaboradores a respeito do *endomarketing* sobre processo de motivação e engajamento dos colaboradores em uma organização do setor hoteleiro.

### 2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a percepção dos gestores sobre as técnicas do *endomarketing*;
- b) Explorar a percepção dos colaboradores da empresa em relação às técnicas do *endomarketing*;
- c) Realizar um comparativo entre as duas percepções;
- d) Sugerir possíveis melhorias.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do trabalho, são abordados alguns itens acerca do *endomarketing*, como suas definições, conceitos, importância e objetivo, por meio de pensamentos de autores que são especialistas sobre o assunto em questão e também alguns trabalhos relacionados ao *marketing* interno dentro das empresas.

#### 3.1 Surgimento e definição do *endomarketing*

Dentro do marketing, existem muitos segmentos e expressões bastante utilizadas, uma delas se classifica como *marketing* interno. De acordo com o dicionário Michaelis (2023), o *marketing* interno é denominado como um composto de ações de *marketing* que são executadas por uma organização que objetiva a satisfação e a melhora na produtividade dos colaboradores presentes naquela empresa. Então, deduz-se que *endomarketing* é um termo associado ao *marketing* interno, sendo, assim, sinônimo um do outro.

Os estudos referentes às ações do *marketing* interno ganharam destaque no Brasil por meio do especialista Saul Faingaus Bekin, no ano de 1986. O perito e precursor no assunto criou o termo *endomarketing*, que é marca de propriedade da S. B & C. A. (*SAUL BEKIN CONSULTING AND ASSOCIATES*) e é registrada no INPI (INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL). Desde então, ele tem sido referência no que se refere a temas relacionados a esse tópico (BEKIN, 2010).

Bekin (2010, p. 47) conceitua o termo *endomarketing* como “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária ambiental”. Ou seja, são práticas que visam atingir o público interno da empresa de forma positiva através de estratégias e ações de *endomarketing*, buscando, assim, criar um ambiente de trabalho agradável e estimulante para os colaboradores, para que, dessa forma, eles se sintam respeitados, valorizados e motivados pela organização de que fazem parte. Sendo assim, Bekin (2010), em seu conceito, busca estabelecer uma conexão efetiva entre a organização, seus colaboradores, o mercado e também a sociedade, visando assim à obtenção de resultados positivos.

Essas ações contribuem com o aumento da produtividade e satisfação da equipe interna, o que gera, como consequência, a melhoria dos resultados e da imagem da empresa, na

visão dos funcionários. A adoção do uso das ferramentas do *endomarketing* também tem como intuito fazer com que os colaboradores se identifiquem com os princípios e valores da empresa, tornando-se defensores da marca. Dessa forma, seu foco é fortalecer o relacionamento da organização para com o seu colaborador, trazendo, assim, impactos positivos em sua motivação, engajamento e desempenho, refletindo no sucesso da empresa de forma geral (BEKIN, 2010).

### **3.2 Endomarketing na prática**

O *endomarketing*, em uma organização, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, sempre levará consigo a mesma importância, pois, independentemente do tamanho, essas empresas ainda possuem algo em comum: seus colaboradores. E, com certeza, todas querem extrair ao máximo sua produtividade (BRUM, 2010).

Então, para que isso seja possível, elas precisam ter em seu ambiente interno um clima organizacional agradável. De acordo com Moreira (2012), o termo “clima organizacional” é de suma importância para os gestores, pois é por meio da criação de um clima organizacional adequado que o líder pode estabelecer as condições propícias para a motivação dos seus colaboradores. Ainda de acordo com a autora, a efetividade da organização pode ser potencializada ao desenvolver um ambiente de trabalho que atenda às demandas e necessidades dos trabalhadores presentes na equipe.

Sendo assim, uma organização que tem um clima organizacional adequado para seus funcionários, pode vir a aumentar a receptividade e também a participação dos seus colaboradores em futuras ações de *endomarketing*, fortalecendo, dessa forma, sua comunicação interna. Deste modo, é perceptível como o *endomarketing* pode ser uma ferramenta importante para apoiar a construção de um clima organizacional positivo para todos os colaboradores que fazem parte da equipe (MOREIRA, 2012).

Empresas que adotam ações de *marketing* com seu público interno experimentam um estado de entusiasmo absoluto diante dos resultados obtidos através dessas mesmas ações (BRUM, 2010). Essas ações de *marketing* interno, quando aplicadas da maneira correta, geram resultados positivos para a empresa, como funcionários satisfeitos com o ambiente e a instituição em que trabalham, o que, conseqüentemente, por meio de influência, também motiva seus colegas colaboradores. Isso gera funcionários orgulhosos de fazerem parte da organização em questão, sentindo-se valorizados pelo papel que desempenham ali dentro, propiciando, também, colaboradores mais comprometidos com os valores da empresa e, claro, funcionários mais satisfeitos e engajados.

Essa ideia, definida como *endomarketing*, tem ganhado os gestores cada vez mais, sendo muito valorizado dentro das organizações. Brum (2010, p. 21) afirma que “a função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes”.

### **3.3 Estratégias organizacionais e *endomarketing***

Toda organização ativa no mercado anseia crescer cada dia mais; porém, para esse feito acontecer, é preciso tomar inúmeras decisões estratégicas, as quais poderão ser o diferencial da empresa a longo prazo. Para que isso seja possível, é necessária a ajuda de todos os colaboradores presentes na empresa. Assim, para conquistar os clientes externos, é preciso, primeiro, conquistar e fidelizar os clientes internos, e isso se dá por meio de estratégias que vão de dentro para fora (SILVA; BASTOS, 2021). Por isso, é importante que as organizações tenham alguns pontos estratégicos bem colocados, por exemplo, sua missão, visão e valores organizacionais. Esses fatores são cruciais para que o colaborador conheça bem a empresa em que ele atua e decida se ele se identifica ou não com esses fatores, sendo este um ponto essencial para o desenvolvimento do funcionário dentro da organização. Seus valores e princípios precisam estar alinhados aos valores da instituição em que ele trabalha, para que, dessa forma, seja possível haver uma identificação do colaborador para com a empresa, pois, quando ele conhece a missão que norteia seu trabalho, tudo tende a ficar mais fácil - ele começa a compreender qual seu papel dentro da empresa e como contribuir de maneira realmente eficaz.

Desse modo, para que o *endomarketing* seja de fato colocado em prática, são necessárias algumas estratégias durante o percurso. Na sequência desta fundamentação teórica, foram apresentadas ações que podem aprimorar o engajamento dos colaboradores, para que estes se sintam satisfeitos e realizados com seu ambiente de trabalho. Colaboradores satisfeitos se sentem motivados, e pessoas motivadas entregam mais do que o esperado, o que reflete seu compromisso com os objetivos e metas da equipe e empresa (SILVA; BASTOS, 2021).

#### **3.3.1 Missão**

Para que uma organização saiba qual seu propósito, é importante que ela descubra onde e aonde quer chegar, quais objetivos almeja alcançar e quais valores leva junto dela. Para que seja possível definir esses fatores de forma clara e concisa, existem algumas ferramentas como visão, missão e valores. Esses elementos são essenciais para definir a identidade de uma

empresa, para que, assim, ela consiga se identificar dentro do mercado e definir suas metas (LARUCCIA, 2012).

Uma organização que possui sua missão estabelecida de forma clara tem a base para construir seu futuro (LARUCCIA, 2012). Os autores Kotler e Keller (2018, p. 43) afirmam que “uma declaração de missão clara e criteriosa, desenvolvida de forma colaborativa e dividida entre gestores, funcionários e, muitas vezes, clientes, fornece um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade”. Então, colocando em um contexto voltado para o *endomarketing*, é importante transformar esses sonhos e ideais em objetivos. Pontuar de forma clara o porquê da existência daquela empresa, qual o sentido de ela estar presente no mercado e quais necessidades ela deseja suprir. É preciso definir o que ela faz e para quem faz, e assim compartilhar com todos os presentes na organização, para que, dessa forma, os colaboradores, em geral, fiquem informados e cientes de qual rumo a organização de que eles fazem parte está tomando e se desejam continuar junto dela nessa jornada.

Laruccia (2012, p. 52) afirma que “toda empresa, não importando o quanto grande ou pequena ela seja, necessita de uma declaração de missão como fonte de direcionamento, um tipo de bússola que permite a seus empregados, a seus clientes, e também a seus acionistas saberem o que a empresa representa e para onde liderá-la”. Essa afirmação traz à tona um fato recorrente, pois, muitas vezes, os gestores cometem o erro de pensar que, por estarem gerenciando uma empresa de pequeno porte, ela não tem a necessidade de estabelecer e declarar sua missão para seus clientes internos e externos. Esse é um pensamento contrário ao crescimento e tomada de decisões da empresa, pois a missão é o que vai conduzir a organização para uma razão maior de seu funcionamento e comprometimento com seus colaboradores e o mercado em que está inserida (LARUCCIA, 2012).

Uma pergunta que pode ser uma dúvida recorrente de alguns gestores é: “a missão, uma vez estabelecida, será sempre a mesma?”. A resposta é “não”. Kotler e Keller (2012, p. 42) afirmam que “com o tempo, a missão pode mudar para que novas oportunidades sejam aproveitadas ou para que mudanças nas condições do mercado sejam atendidas”.

### **3.3.2 Visão**

Enquanto a missão se concentra no presente, no propósito fundamental e na razão pela qual a empresa existe, a visão busca um caminho a longo prazo. Ela descreve o futuro da empresa, o que a organização almeja alcançar, onde ela deseja chegar. Além disso, orienta a direção estratégica da organização e motiva os colaboradores a trabalharem juntos, buscando

um mesmo objetivo compartilhado. No momento de decidir a visão, também é importante que sejam colocados em evidência os variados aspectos positivos da empresa, os quais viabilizam a concretização de seus objetivos e anseios, ou seja, compreender quais são as vantagens essenciais que a colocam em destaque dentro do mercado, para, assim, usá-las como impulsionadores para se manter e continuar entre as melhores (ANJOS, 2017).

A visão é algo que impulsiona a organização para o futuro, de acordo com Laruccia (2012, p. 55):

É importante que as pessoas, dentro de uma empresa ou grupo de trabalho, tenham uma visão ou uma imagem da direção que desejam seguir e o tipo de empresa que querem criar. É importante que, no dia a dia da empresa, todos ajam de forma a contribuir para a criação desse futuro.

Diante dessa afirmação, pode-se perceber que não só a visão é importante, mas também as pessoas que irão fazê-la acontecer, que são os colaboradores. Por isso, este estudo ressaltava tantas vezes a importância de compartilhar esses conceitos com todos os presentes na empresa. Dessa maneira, eles também podem se sentir parte dessas metas e objetivos: “[...] hoje não se controlam mais as pessoas através de regras burocráticas e hierárquicas de comando, mas por meio de compromisso com a visão e os valores compartilhados” (CAMPOS, 2009, p. 9). Os funcionários desempenham um papel vital na construção e realização da visão e dos objetivos da organização.

### **3.3.3 Valores organizacionais**

De acordo com o Sebrae, os valores “são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros” (NAKAGAWA, s.d, p. 2). Os valores de uma empresa representam aquilo que ela realmente é, estabelecendo e fixando esses valores. É algo muito mais profundo do que a maioria dos gestores pensam, não basta apenas colocar belas palavras estampadas nos sites ou fachadas da empresa, pois vai muito além disso. Definir os valores com o propósito apenas de criar uma imagem positiva da organização perante os clientes é um erro muito comum, mas muito significativo, uma vez que os valores devem ser incorporados e internalizados como princípios fundamentais dentro da empresa (SEBRAE, 2023).

Outro ponto muito comum no momento de estabelecer os valores é a inconsistência entre esses valores definidos e o comportamento dos gestores em questão. Muitas vezes, os

gestores contratam consultores externos para os auxiliarem na elaboração dos valores da organização. Esses consultores, geralmente, estranhos à cultura organizacional e ao cotidiano vivido pela empresa e colaboradores, podem acabar criando declarações de efeito ou até mesmo copiar valores de outras empresas que nem os próprios gestores pretendem seguir, e muito menos os colaboradores (SEBRAE, 2023).

Ou seja, é muito importante que todo esse processo da escolha da missão, visão e dos valores seja feito de perto pelos próprios empreendedores, porque eles conhecem como ninguém sua organização e saberão de forma clara e precisa definir essas questões. Os valores de uma empresa dizem muito sobre o que ela realmente é e sobre a forma como os gestores e colaboradores trabalham ali dentro. Ou seja, eles deixam claro em cima de quais princípios aquela empresa trabalha, o que é muito importante, para que, assim, todos que se relacionem com essa empresa, desde os fornecedores até os clientes finais, estabeleçam um relacionamento de intimidade e confiança, pois esses valores é que vão dar clareza à identidade da empresa.

### **3.4 Liderança e *endomarketing***

A liderança é a força motriz que impulsiona uma organização em direção aos seus objetivos. Para que uma empresa tenha bons resultados ao final de seu período, é necessário que, por trás dos processos, esteja um bom líder cumprindo com seu trabalho, porque será ele que motivará seus colaboradores todos os dias, a fim dos resultados finais esperados. Líderes de verdade são capazes de inspirar e motivar sua equipe, seja ela parte de uma grande ou pequena empresa. De acordo com Souza (2013), a gestão pode ser caracterizada como uma arte e ciência ao mesmo tempo. Em relação à arte, é fazer com que as pessoas sejam mais eficazes e eficientes do que seriam sem a presença do gestor em questão, e, como ciência, seria a forma com que esse gestor faria isso acontecer.

Complementando, Palhares (2021) pontua que, em grande parte das empresas, principalmente aquelas de pequeno porte, seus líderes não ficam limitados apenas a atividades gerenciais. Muitas vezes, por necessidades do dia a dia, eles precisam exercer funções operacionais, o que pode vir a sobrecarregá-los e, possivelmente, comprometer sua capacidade total de realizar uma boa liderança. O autor ainda traz que, quanto menor a organização, mais importante será a presença do líder para influenciar na satisfação e no engajamento de seus colaboradores, pois o número reduzido de funcionários faz com que o impacto da liderança seja

percebido de forma mais clara pelos subordinados, já que eles estão sempre interagindo diretamente com seus líderes (PALHARES, 2021).

Dito isso, Palhares (2021, p. 62) ainda chama a atenção para um alerta:

Em uma pequena e média empresa, tratar o líder como principal canal de comunicação interna é desnecessário. Se isso for feito, toda responsabilidade ficará na liderança, que tem um papel super importante, mas não pode e não deve assumir sozinha. Líderes em empresas menores têm menos recursos e, geralmente, menos conhecimento prático e até teórico sobre gestão de pessoas e comunicação.

Líderes de pequenas organizações, muitas vezes, não têm o preparo necessário para lidar com essa sobrecarga significativa de trabalho. Além de suas tarefas de nível estratégico, que exigem planejamento e tomada de decisões que definem a direção da empresa, eles ainda têm de conseguir lidar com atividades operacionais, que envolvem supervisionar operações diárias, gerenciar pessoas, atender clientes, controlar estoques etc.

Além desse acúmulo de atividades, também pode ser percebida a questão do despreparo. Esses líderes nem sempre detêm todo o conhecimento; por isso, é importante que estejam abertos a realizar treinamentos que abordam alguns tópicos, como gestão de tempo, delegação de tarefas, tomada de decisões estratégicas, gerenciamento de conflitos e muito mais. Habilidades podem ser treinadas, e a liderança é uma delas (PALHARES, 2021).

### **3.6 Dos seis processos da gestão tradicional de pessoas ao modelo da jornada do colaborador no *endomarketing***

De acordo com Chiavenato (2004), há seis processos dentro da gestão de pessoas, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Os seis processos de gestão de pessoas

<b>Processos de agregar pessoas</b>	<b>Processos de aplicar pessoas</b>	<b>Processos de recompensar pessoas</b>	<b>Processos de desenvolver pessoas</b>	<b>Processos de manter pessoas</b>	<b>Processos de monitorar pessoas</b>
Recrutamento e seleção	Desenhos de cargos, avaliação de desempenho	Remuneração, Benefícios e serviços	Treinamento, mudanças e comunicações	Disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, relação	Banco de dados, sistemas de informações gerenciais

				com sindicatos	
--	--	--	--	-------------------	--

Fonte: Chiavenato, 2004.

Chiavenato (2004, p. 102) diz que “as pessoas e as organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços”. Mas, para que, de fato, esse primeiro contato aconteça, as organizações devem divulgar suas vagas e oportunidades, para que, assim, os candidatos saibam como procurá-las e, então, ser iniciado um relacionamento entre o possível colaborador e a empresa (CHIAVENATO, 2004).

Ainda dentro do processo de agregar pessoas, está a seleção de pessoas - processo este que age como um filtro. A empresa entrevista os candidatos que foram recrutados e, assim, seleciona aqueles que mais se destacaram e que são mais adequados para a vaga concorrida, apresentando características desejadas pela organização, buscando preservar e ampliar a eficiência e a atuação dos colaboradores já existentes (CHIAVENATO, 2004).

A seleção de pessoas é importante não só visando a um modo técnico, como avaliar a competência dos candidatos interessados no cargo, suas habilidades e características; esse processo também é importante para que a empresa conheça seu colaborador desde o primeiro contato e, assim, avaliar se ele realmente se encaixa dentro do perfil da empresa.

Ademais, encontra-se o processo de aplicar pessoas. Aqui, os candidatos recrutados e, posteriormente, selecionados deverão começar a integrar a organização, sendo posicionados em seus respectivos cargos e tarefas. Essa etapa tem como finalidade mostrar como os novos integrantes são recepcionados, escolhidos, introduzidos e iniciados dentro da organização (CHIAVENATO, 2004). De acordo com Chiavenato (2004, p. 162), “os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação desse desempenho”.

Dessa forma, a empresa tem como primeiro passo orientar seus novos integrantes, para que a aplicação desse novo funcionário seja realizada da maneira correta e adequada dentro das variadas áreas da organização. Logo, a empresa deve realizar o desenho organizacional desses cargos que serão ocupados pelos novos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Na terceira fase definida por Chiavenato, encontra-se o processo de recompensar pessoas; nele, estão definidas características como remuneração, incentivos, benefícios e serviços. “Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com

trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada” (CHIAVENATO, 2004, p. 257).

Muitas empresas usam esse processo de remuneração de pessoas como aliado no momento de engajar seus colaboradores, ou seja, aquele funcionário que se destaca merece um abono no dia do seu pagamento. É uma troca: o colaborador se dedica naquela função que lhe foi designada, e a organização o recompensa pelo bom trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Em seguida, encontra-se o processo de desenvolver pessoas. De acordo com Chiavenato (2004), esse processo está diretamente relacionado aos pilares da educação. A palavra educar tem sua origem no latim *educare*, e significa extrair, arrancar. Colocando em outros termos, simboliza a necessidade que as pessoas têm de extrair de dentro para fora o potencial que está escondido em seu interior. Então, o significado da palavra educar representa a externalização desse potencial escondido e do talento criador de cada pessoa. Toda organização que oferece um modelo de treinamento, capacitação, educação, desenvolvimento ou formação deve garantir àquelas pessoas a chance de se tornar alguém melhor a partir de suas próprias potencialidades, sendo elas inatas ou adquiridas (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), os colaboradores são o verdadeiro patrimônio dentro das organizações, indo do mais simples operário ao seu maior executivo. De acordo com Chiavenato (2004, p. 338), “as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido”.

Na quinta fase, está o processo de manter pessoas, pois é muito importante em uma empresa o ato de fidelizar seus clientes externos, mas muitos gestores não levam em consideração a relevância de fidelizar e cativar também o seu público interno. A empresa deve oferecer boas condições físicas, psicológicas e sociais agradáveis e cooperativas, pois são esses fatores que irão determinar se o colaborador irá permanecer na empresa a longo prazo e realmente vestir a camisa (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004, p. 430) ressalta que:

As pessoas passam a maior parte de seu tempo na organização, em um local de trabalho, que constitui seu habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem estar psicológico, a saúde mental e a integridade moral das pessoas.

Para que seja possível manter as pessoas a longo prazo dentro de uma organização, a empresa deve oferecer condições psicológicas e sociológicas saudáveis, para que o momento

de trabalho seja um pouco mais prazeroso - algo simples, como um local agradável disponibilizado pela empresa para que seus colaboradores possam fazer pausas e tomar seu café. Para os gestores da organização, pode ser algo simples e banal, mas, para os colaboradores, pode ser um momento agradável, de descontração e socialização durante um café entre eles, que torna um dia de trabalho estressante um pouco mais leve.

O último dos seis processos de gestão é o processo de monitorar as pessoas dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (2004, p. 458), “os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, através da atividade das pessoas que compõem a organização”. Nessa etapa, a função da empresa é acompanhar e monitorar o desempenho dos seus colaboradores, a fim de saber se essas pessoas estão distribuídas de forma correta em seus cargos, se as tarefas designadas estão sendo entregues da forma desejada pela empresa, e se os colaboradores estão alcançando as metas estabelecidas pela organização. Além disso, tem também a finalidade de obter o *feedback* de seus trabalhadores, para saber quais são os pontos negativos e positivos destacados por eles, a fim de localizá-los e aprimorá-los.

Já Carlos Palhares (2021) aborda esses seis processos de uma forma mais breve. Enquanto Chiavenato separa esses processos em seis, Palhares os conceitua com uma visão um pouco diferente, abordando-os em cinco etapas. Dito isso, Palhares (2021) enfatiza que um dos processos mais importantes da jornada do colaborador é a seleção de pessoas, deixando claro o motivo. Segundo ele, as empresas contratam seus novos colaboradores analisando apenas suas habilidades e conhecimento; entretanto, é muito comum que elas desliguem esses funcionários, ou até mesmo o próprio colaborador solicite o seu desligamento com a empresa, quando ele se dá conta de que não se encaixa com o jeito de ser da organização, seja com a cultura, valores, liderança, horários de escala, que podem mudar desde o processo de seleção, colegas de trabalho etc.

Neste momento, é hora de colocar o chamado “alinhamento” em prática. Palhares (2021) cita que esse processo, no mercado de trabalho, denomina-se *fit cultural* e explica que, na prática, se a empresa contrata um colaborador que não se alinha com a organização, a probabilidade de conseguir que ele se alinhe depois é mínima. Por isso, o processo de alinhamento começa desde a atração dos candidatos. Palhares (2021) define que, nesse processo, é essencial divulgar também traços da cultura da empresa, e não apenas as características da vaga. Ele cita como exemplo a cultura da ordem, em que a empresa pode reforçar a metodologia e a importância dos processos dentro da organização e como eles fazem

diferença no cotidiano. No momento da entrevista, o recrutador pode citar exemplos práticos e fazer algumas perguntas para medir a aderência do candidato à cultura.

Em seguida, Palhares (2021) aborda sobre a integração, pois há inúmeros pontos positivos em se realizar um processo bem feito de integração de novos colaboradores. Entre esses pontos, está a importância do acolhimento e do fato de compartilhar informações para que o colaborador tenha uma jornada inicial de trabalho mais produtiva e com alto nível de satisfação.

No processo da integração de novos colaboradores, pode-se enfatizar este ponto alinhado à cultura da organização. Em relação ao propósito, é ainda mais simples: tudo que será necessário é a habilidade de ilustrar, até mesmo visualmente, se necessário, como as tarefas desse colaborador estão ligadas ao objetivo anual da empresa, à missão, visão e valores e à declaração de propósito.

Palhares (2021) ainda chama a atenção para um fator comum. No momento da integração, é normal que o colaborador esteja eufórico por ter sido escolhido para a vaga, e também com medo, por estar em um ambiente novo, ainda com dúvidas se será bem acolhido pela empresa e se ela é tudo aquilo que ele imagina ser. Por isso, o autor pede atenção para dois pontos que são essenciais nesse processo.

Sendo assim, o primeiro ponto é “realizar a integração o quanto antes”, pois é importante integrar o novo colaborador o mais rapidamente possível, pois, desse modo, mais rápida será a conexão dele com a empresa - tudo isso sempre levando em consideração a realidade da organização. O segundo ponto diz respeito ao fator “menos é mais”, em que Palhares reforça a importância da organização se colocar no lugar do novo colaborador, apresentando a ele apenas o que for mais importante, lembrando sempre de enfatizar pontos que são essenciais para a cultura, mas nada muito longo, pois, nesse momento de euforia e medo, o colaborador não conseguirá absorver tantas informações, e pode acontecer de este momento da integração tornar-se chato ou apenas um entretenimento. É essencial que, nesse ponto, sejam levadas apenas informações importantes, como os acessos da empresa, físicos e virtuais, *softwares* e os processos para o desempenho de suas atividades, dando espaço, também, para que o colaborador possa tirar suas dúvidas (PALHARES, 2021).

O próximo passo na jornada do colaborador é o processo de desenvolvimento, o qual difere um pouco das etapas anteriores, que são um pouco mais curtas. Desse modo, o desenvolvimento e o reconhecimento são os grandes momentos de verdade; estão interligados e, por isso, um acaba potencializando o outro (PALHARES, 2021). Embora seja muito discutida a relevância de proporcionar oportunidades de carreira, raramente, se explora a importância de

ter uma compreensão clara do que isso implica na prática. As empresas podem oferecer aos seus colaboradores tanto oportunidades para crescer dentro da empresa, que seria subindo de cargos, o que está mais relacionado ao reconhecimento, quanto crescer intelectualmente, oferecendo cursos a esse colaborador, o que está mais ligado ao desenvolvimento. Em geral, empresas de menor porte têm maior potencial de compartilhar conhecimento do que oferecer cargos (PALHARES, 2021). Palhares (2021) ainda afirma que, qualquer que seja a cultura da empresa, a maior parte do aprendizado se dá na prática, ou seja, na realização das atividades. Por isso, é essencial que a organização tenha clareza dos tipos de desenvolvimento que irá ofertar aos seus colaboradores e deixar bem claro, não apenas no momento de contratação de seus funcionários, mas também ao longo de suas jornadas.

Em seguida, encontra-se o processo de reconhecimento, pois todo colaborador anseia ser reconhecido dentro de sua organização, seja por meios financeiros ou não. De acordo com Palhares (2021), não é possível falar sobre reconhecimento sem mencionar o tema *feedback*, pois é ele que dará sinais sobre a evolução do colaborador, tanto para o próprio quanto para o gestor. Um ponto interessante que Palhares (2021) ressalta é que as empresas têm a tendência de se envolver mais com aqueles colaboradores que não estão tendo um desempenho tão positivo em sua função do que com os colaboradores que estão se saindo bem. Entretanto, é importante que todos os demais colaboradores estejam sempre recebendo o *feedback* desse gestor, pois pode parecer que a organização não dá tanta importância para os outros funcionários, ou seja, “uma coisa é se envolver mais, outra coisa é esquecer de quem está performando” (PALHARES, 2021 p. 93).

Dessa forma, a falta de reconhecimento pode fazer com que o colaborador não se sinta importante e pense que está sendo desvalorizado pela própria empresa. Por isso, é essencial que a organização tenha um planejamento para oferecer *feedback* aos seus colaboradores, mantendo em uma agenda, ou algum tipo de planilha, para ter isso sob controle. Rodadas de *feedback* com data marcada têm a vantagem de uma execução bem organizada e controlada, porém se encontram cada vez mais em desuso pelas empresas. Também é interessante o uso de *feedbacks* constantes, pois, com o cotidiano cada vez mais dinâmico dentro das organizações, os colaboradores preferem ter retorno da situação assim que acontece, ao invés de esperar uma data marcada para realizar um encontro (PALHARES, 2021).

Por último, mas não menos importante, está a etapa do desligamento. Este processo pode ocorrer devido à decisão do colaborador ou da empresa. Dito isso, Palhares (2021) afirma que apenas no caso de o colaborador solicitar o desligamento é que serão necessárias as ações de *endomarketing*. Palhares explica que, quando uma empresa solicita o desligamento de um

funcionário, seja por qualquer motivo, ela está pensando unicamente na manutenção de seu negócio. Porém, o problema é parecer estar nesse momento mais afetada com sua própria imagem do que com a situação do colaborador que acabou de ser desligado, pois, neste momento, ele pode vir a experimentar muitos sentimentos negativos.

Dessa forma, é normal que ele sinta raiva, tristeza ou mágoa, mesmo sabendo que aquele momento poderia acontecer. Por isso, Palhares (2021) revela que é totalmente desnecessário realizar ações com a intenção de capturar uma boa imagem nesse momento sensível, pois há grandes chances de gerar mais raiva e o resultado ser o contrário do esperado. Dito isso, o que realmente precisa ser feito é tratá-lo com cordialidade e respeito, já que essas serão as maiores demonstrações de empatia que podem ser ofertadas neste momento.

Sendo assim, é perceptível a discrepância da situação quando o funcionário solicita seu desligamento, pois a empresa tem a oportunidade de liderar e finalizar a jornada do colaborador com ações marcantes. É essencial que a organização mostre gratidão pela contribuição e busque, por meio de uma última conversa, *feedbacks* para saber, pela visão do colaborador, o que pode ser melhorado dentro da empresa. Esse momento pode ser usado para gerar uma experiência final marcante e também para coletar informações importantes sobre os motivos que levaram à saída do colaborador em questão. Todas essas informações serão úteis para ajustes e correções de rota da empresa (PALHARES, 2021).

### **3.7 Comunicação interna no *endomarketing***

A comunicação interna é algo primordial dentro das organizações. De acordo com Brum (2010, p. 47):

Quando o assunto é comunicação interna, existe uma forma muito simples de entender o seu significado: basta partir a palavra ao meio e inverter, entendendo-a como ação comum, ou seja, ação de tornar comum: objetivos, estratégias e resultados. Objetivos: o patamar no qual a empresa deseja chegar. Estratégias: o que todos devem fazer para permitir que a empresa chegue nesse patamar. Resultados: celebração dos resultados alcançados. Em outras palavras, a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Já Curvello (2012) afirma que, durante muito tempo, definiu-se a comunicação interna como aquela direcionada ao público interno das empresas, como diretoria, gerência e colaboradores, com o intuito de informar e aliar os múltiplos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. Em seguida, Curvello (2012) reitera que, nos dias de

hoje, a comunicação interna pode ser definida como uma série de ações colocadas em prática pela empresa a fim de ouvir, informar, mobilizar, educar e preservar a coesão interna acerca de valores que necessitam ser identificados e partilhados por todos os presentes na organização. Curvello (2012) declara que a comunicação interna transita por meio de fluxos, e os divide em quatro partes: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e fluxo transversal.

Sendo assim, a autor conceitua o fluxo descendente como o que prevalece na comunicação empresarial, em que as informações se originam nos altos escalões e, assim, são passadas para o quadro de funcionários, por meio de canais de comunicação, entre eles, os clássicos boletins ou jornais de empresa (CURVELLO, 2012). Trazendo esse pensamento para um contexto mais atual, essas informações podem ser compartilhadas através de e-mails, planilhas, mensagens instantâneas de texto, murais ou até mesmo pessoalmente. Em seguida, tem-se o fluxo ascendente, caracterizado pelas informações, que podem ser sugestões, críticas ou apelos, todas relatadas pelos colaboradores à direção. Esse fluxo é determinado pelas áreas de correspondência e as colaborações existentes na maioria dos jornais da empresa (CURVELLO, 2012).

O fluxo seguinte é o horizontal, que move a organização em seu cotidiano, por meio da comunicação entre pares e setores, localizando-se, em sua maioria, no campo informal, sendo chamado, dessa forma, de horizontal ou lateral. Já o quarto e último fluxo, o transversal, tem o controle de modificar as hierarquias ao possibilitar a troca de informações entre os colaboradores de distintas áreas/departamentos e até mesmo entre diferentes níveis de hierarquia, especialmente, no âmbito de projetos e programas que envolvem múltiplos departamentos (CURVELLO, 2012). Sendo assim, Curvello (2012, p. 24) conclui seu pensamento afirmando que:

Os sistemas de comunicação se classificariam em burocrático (prevalência do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais); retroalimentador (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente feedback); espontâneo ou informal (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal); e democrático (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobreporem).

Ademais, corroborando ainda o pensamento de Brum, Almeida (2013) afirma que é fundamental comunicar ativamente sobre e pela organização, de maneira que permita que seja feita uma partilha de valores e referências globais a todos colaboradores presentes na empresa. Pode-se concluir que a comunicação interna tem extrema relevância para a organização para comunicar decisões importantes que estão sendo tomadas ou suas políticas internas. Mas ela também pode ser uma aliada para trazer o colaborador para mais junto da empresa, fazendo

com que ele realmente se sinta uma peça-chave do todo o projeto que é realizado pela organização. Ela pode, por exemplo, por meio dessa comunicação direta com o funcionário, deixar claro quais são seus valores estabelecidos ou até mesmo qual a cultura organizacional utilizada pela empresa. Assim, o trabalhador conseguirá identificar, de maneira clara e direta, se seus princípios pessoais estão alinhados aos valores preestabelecidos pela empresa ou reconhecer, de maneira individual, se ele se identifica com a cultura organizacional seguida pela organização. Desse modo, é possível criar um vínculo importante entre empresa e funcionário, o que é algo positivo para fidelizá-lo como cliente interno.

## **4 METODOLOGIA**

Este item destina-se à metodologia do presente estudo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “a metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

### **4.1 Tipo de pesquisa adotado**

Com o intuito de identificar a percepção dos gestores e colaboradores do hotel em relação ao *endomarketing* e observar a maneira como está sendo aplicado, este estudo de caso adotou a abordagem de pesquisa qualitativa, sendo definida, também, como descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 128), em uma pesquisa qualitativa, “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”.

### **4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados**

O estudo coletou os dados por meio de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 195), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional”.

Este estudo de caso buscou identificar, por meio de autores peritos na área do *endomarketing*, entender quais são suas ferramentas e quais os benefícios trazidos por elas. Dessa forma, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) com os dois gestores responsáveis pela empresa, para que, deste modo, se tornasse viável realizar a comparação das respostas. Vale ressaltar que, nesse tipo de entrevista, apresenta-se um roteiro já pronto; entretanto, ainda assim, abre espaço para diálogos durante a entrevista, para que tanto o entrevistado quanto o entrevistador façam indagações que não estão previamente definidas dentro do roteiro.

Além disso, para que fosse real a possibilidade de perceber o nível de satisfação interna dos colaboradores do hotel, o presente estudo realizou a coleta de dados por meio de uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE B). Ela foi respondida pelos colaboradores da empresa, com o intuito de verificar a qualidade da satisfação interna e avaliar a percepção dos

trabalhadores em relação ao desempenho da organização, para possíveis análises e comparações futuras. As entrevistas foram respondidas por sete colaboradores.

Sendo assim, este estudo de caso foi realizado em um tradicional hotel localizado na região centro-oeste do estado de Minas Gerais. No momento, a organização conta com, aproximadamente, 11 colaboradores e dois gestores. Foi feita uma visita ao hotel para coletar as informações; os dados da pesquisa foram colhidos por meio de um modelo de entrevista semiestruturado, tanto com os gestores quanto com os colaboradores, para que, ao final, pudesse ser feito um comparativo entre as respostas. Prodanov e Freitas (2013, p. 38) pontuam que o método comparativo “realiza comparações com o objetivo de verificar semelhanças e explicar divergências”. O método comparativo, ao ocupar-se das explicações de fenômenos, permite analisar o dado concreto, deduzindo elementos constantes, abstratos ou gerais nele presentes.

### **4.3 Caracterização do objeto de estudo**

O objeto de estudo deste trabalho é um hotel de pequeno porte, localizado na região centro-oeste de Minas Gerais. Fundado em 1951, o estabelecimento possui uma gestão familiar que se perpetua há três gerações. No momento da coleta de dados, o hotel contava com aproximadamente 11 colaboradores, entre efetivos e *freelancers*, além de dois gestores.

Apesar de sua longa trajetória, o hotel passou por reformas e modernizações, como na fachada e na modernização dos quartos, para melhor atender seus hóspedes. Atualmente, oferece 36 acomodações, divididas entre quartos simples e superiores, estes últimos equipados com ar-condicionado, frigobar e hidromassagem. Além disso, o estabelecimento disponibiliza *wi-fi*, café da manhã, estacionamento gratuito, serviço de lavanderia e armazenamento de bagagem. Sua localização privilegiada, no centro da cidade, garante fácil acesso aos principais pontos turísticos e serviços da região.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este item destina-se à discussão dos resultados relacionados à pesquisa do objeto de estudo e tem como intuito apresentar os dados do trabalho. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), os resultados devem ser analisados e relacionados aos principais problemas do assunto, fornecendo, assim, fundamentos para a conclusão. Portanto, neste item, devem-se realizar comparações com a literatura existente e, então, apresentar as sugestões encontradas ou definidas, com base no referencial teórico.

### 5.1 Análise da percepção dos gestores sobre as técnicas do *endomarketing*

A aplicação da entrevista com os gestores foi essencial para analisar a percepção deles sobre o *endomarketing* e ter uma perspectiva um pouco mais ampla sobre a empresa e seu modo de trabalhar. Nesse item, os gestores do hotel foram identificados por letras, sendo eles gestores A e B.

Dito isso, ao analisar as respostas, notou-se que ambos deixaram de responder algumas perguntas presentes na entrevista (APÊNDICE B). O gestor A deixou o total de três perguntas em branco, nos números 9, 10 e 11, sendo elas, respectivamente: “Você acha que seus colaboradores ainda possuem o mesmo nível de satisfação e entusiasmo de quando começaram na empresa? Caso a resposta seja não, o que você faria para mudar essa perda de satisfação?”, “Caso a resposta seja sim, o que você faz para manter essa satisfação interna?”; “Você é um líder que dá voz aos seus colaboradores? Você acha que eles sentem que suas ideias e sugestões estão sendo ouvidas pelos seus gestores?”. Já o gestor B deixou duas perguntas sem respostas nos números 12 e 13, sendo elas, respectivamente: “Quais são os valores da sua empresa?”; “Você acha que seus colaboradores se identificam com esses valores? Por quê?”.

O gestor B se sentiu mais à vontade para responder às questões 9, 10 e 11, que indagavam sobre a satisfação de seus colaboradores. Ele afirma que seus colaboradores ainda mantêm a mesma satisfação de quando começaram na organização e acrescenta, na pergunta de número 10: “Sim, salário líquido e algumas confraternizações”. Já a resposta para a pergunta número 11 foi: “Sim, suas vozes são ouvidas, claro que no interesse da empresa”. Anteriormente neste estudo, no tópico 3.6, onde foi abordada a visão de Chiavenato sobre os seis processos de gestão de pessoas, no que diz respeito ao processo de recompensar, ele ressalta características como remuneração, incentivos, benefícios e serviços, afirmando que cada colaborador investe sua mão de obra na empresa, mostrando dedicação e esforço pessoal, mas

esperando uma retribuição adequada ao final (CHIAVENATO, 2004). Ou seja, por mais que o colaborador ame seu trabalho e sua empresa, ele espera ser recompensado pelos seus serviços de forma justa.

Ademais, Palhares (2021) denomina o processo de recompensar como reconhecimento. Ele afirma que todos os colaboradores esperam ser reconhecidos, seja financeiramente ou não, e dá ênfase à importância do reconhecimento para manter a satisfação do funcionário, levando em consideração, principalmente, o *feedback*. De acordo com Palhares, é essa troca que direciona o gestor e dá sinais para ambos os lados, deixando clara a evolução de cada colaborador (PALHARES, 2021). O autor ainda reforça como essencial a importância de ter pelo menos uma forma de reconhecimento além dos *feedbacks* para com seus funcionários (PALHARES, 2021).

Dessa forma, ainda dentro do contexto *feedback* e reconhecimento, foi questionado para os gestores, na pergunta de número um, o seguinte: “Você tira um tempo na sua rotina para incentivar verbalmente o bom trabalho dos seus funcionários? Caso sim, você acha que esse reconhecimento faz diferença na motivação deles?”. O gestor A deu a seguinte resposta: “Diariamente. Sim e não. Não por às vezes falar de forma mais dura”. Já o gestor B respondeu apenas “sim”.

Dito isso, pode-se afirmar que um dos principais objetivos do *endomarketing* é manter a satisfação e o engajamento do colaborador com a empresa. Deste modo, o que mantém um funcionário satisfeito e engajado com seu trabalho, mesmo sendo efetivo, muitas vezes, não é apenas uma boa remuneração ou uma bonificação extra, mas também o fato de se sentir valorizado e ouvido pelos seus gestores. Esse tipo de atitude, vinda dos superiores da empresa, pode fazer com que aquele colaborador sinta que realmente faz parte do time, dando-lhe uma sensação de pertencimento, mostrando-o que ele realmente faz parte dos planos da organização, fazendo-o, assim, vestir a camisa da empresa, elevando, por consequência, sua satisfação com seu trabalho e o comprometimento com sua empresa (CHIAVENATO, 2004). Sendo assim, é importante manter esses trabalhadores satisfeitos com seu ambiente de trabalho e a função que exercem, pois um colaborador insatisfeito pode afetar a empresa de muitas formas: no desempenho de seus resultados, na satisfação de seus clientes e, até mesmo, causar rotatividade de funcionários dentro da empresa, o que pode ocasionar uma queda temporária de produtividade dentro da organização, já que ela precisa de um determinado período para procurar outro profissional para ocupar o cargo daquele que saiu.

Em relação às perguntas não respondidas pelo gestor B, que foram as de números 12 e 13, o gestor A deu a seguinte resposta: “Somos uma empresa familiar que prioriza a vida, as pessoas, o social e o meio ambiente”. Já para a pergunta número 13, o gestor afirmou o

seguinte: “Não sei responder, a pesquisa mostrará”. Sendo assim, é importante ressaltar que, ao ser perguntado sobre a definição dos valores da sua empresa, o gestor A ficou um pouco confuso. Notou-se, então, que a empresa não possuía seus valores definidos de forma clara e concisa.

Dito isso, é muito comum, em organizações menores, que elas não tenham definido de forma clara, para todos os presentes na empresa, a sua missão, visão e valores, por acharem que esses pontos não têm relevância, já que são uma organização de pequeno porte. Mas esse é um pensamento errôneo por parte dos gestores, pois são esses elementos que definirão a identidade da empresa, devendo ser incorporados e internalizados como princípios fundamentais dentro da organização (SEBRAE, 2023). Palhares (2021) pontua que é essencial que as empresas tenham seus valores definidos e que é importante que elas os compartilhem com seus colaboradores, lembrando-os sempre que possível das suas diretrizes.

Ademais, quando perguntado aos gestores o seu grau de satisfação para com seus colaboradores e com os resultados em geral da empresa, nas perguntas de números dois e três, houve contradição nas respostas de ambos. O gestor A respondeu que está satisfeito com seus colaboradores; já quanto ao grau de satisfação com a empresa, ele julga ser mediano. Com o gestor B ocorreu o contrário: enquanto ele está totalmente satisfeito com a empresa, em geral, com os colaboradores, ele disse que seu grau de satisfação é mediano. Deduz-se então que, possivelmente, essa divergência de respostas quanto à satisfação pode ter ocorrido pelo fato de que os dois gestores possuem um modelo diferente de administração, o que pode ser visto claramente nos questionários respondidos por eles.

Em seguida, na questão quatro, foi perguntado aos gestores como eles costumavam realizar a comunicação interna com seus colaboradores. Eles relataram que se comunicam pessoalmente e por meio de aplicativos de mensagens instantâneas. Brum (2010, p. 47) afirma que “a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”. Sendo assim, é fundamental que a empresa esteja atenta com a forma como se comunica com seus colaboradores, com o fato de estar sendo clara o suficiente em seus comandos e se seus gestores estão se comunicando entre si, para que, assim, possam alinhar suas ideias e não causar um choque de gestão.

Ademais, de acordo com o pensamento de Almeida (2013), a comunicação aberta e honesta é um princípio essencial em qualquer instituição, dando início através da interação entre os gestores e os colaboradores. Dessa forma, é crucial que os colaboradores se sintam compreendidos e ouvidos, o que os torna mais engajados e motivados dentro da empresa. Independentemente da estratégia de comunicação adotada pela organização, o objetivo não

deve ser a promoção de um produto/serviço, mas sim a construção de um senso de comunidade que reflete uma preocupação individual e coletiva com o ambiente interno.

A comunicação é uma ferramenta aliada da empresa na hora de ajustar suas ideias e estratégias, sendo também utilizada para tarefas simples do dia a dia, como comunicar e alinhar as funções distribuídas a cada colaborador. Almeida (2013, p. 95) ainda afirma que “comunicar ativamente sobre e pela organização é fundamental, de forma a permitir uma partilha de valores e referências comuns a todos os membros da organização”. Dito isso, a comunicação interna é um processo-chave para um bom desenvolvimento do *endomarketing* dentro de qualquer empresa, pois é através dela que os gestores conseguem comunicar decisões importantes e suas políticas internas, podendo também ser peça fundamental para trazer o colaborador para mais perto da empresa, possibilitando, assim, que seus colaboradores se identifiquem ou não com a cultura seguida pela organização, o que possibilita a criação de um vínculo importante entre instituição e colaborador.

A seguir, em relação ao ambiente de trabalho, foi perguntado para os dois gestores na questão cinco: “Você acha que sua empresa oferece um local de trabalho tranquilo/agradável para seus colaboradores?”; ambas as respostas foram “sim”. No tópico 3.6 deste estudo, é ressaltado que o ambiente físico influencia na satisfação dos colaboradores. Chiavenato (2004) afirma que a estrutura física do ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental na satisfação dos colaboradores. A organização deve oferecer um local de trabalho com boas condições físicas, o que inclui aspectos como mobiliário, iluminação, temperatura, entre outros, contribuindo para a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Chiavenato (2024) ainda ressalta que o ambiente de trabalho, como um todo, se caracteriza não só pelas suas condições físicas, mas também pelos aspectos psicológicos e sociais. Sendo assim, investir na melhoria da estrutura do ambiente de trabalho e em manter um bom clima organizacional entre os colaboradores mantém os funcionários satisfeitos e também impacta diretamente em sua produtividade, saúde e relações interpessoais dentro da empresa. Esses são fatores determinantes para definir se esses funcionários vão permanecer na organização a longo prazo ou não.

Ademais, os gestores foram questionados sobre a satisfação e motivação de seus colaboradores nas perguntas de número seis e sete, respectivamente: “Você acha que seus colaboradores acordam motivados para irem trabalhar em sua empresa? Por quê?”, “Você acha que seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa em que trabalham atualmente? Por quê?”. O gestor A deu a seguinte resposta para a pergunta número seis: “Alguns sim... outros não. Pós 2020, estamos mais sensíveis, mais emotivos e mais temperamentais e com traumas

da pandemia”. Para a pergunta de número sete, ele deu a seguinte resposta: “Sim, alguns pela remuneração, outros pelo ambiente de trabalho”. Já o gestor B respondeu o seguinte para a questão seis: “Acredito que uns sim, outros não”, e, para a pergunta número sete, ele afirmou que: “Nem todos, pois o trabalho é muito diversificado (braçal e intelectual)”.

Sendo assim, nota-se que nem todos os colaboradores estão totalmente satisfeitos com a empresa em questão. É importante, então, que esses gestores façam uma autoavaliação do seu modo de liderar para tentar conseguir identificar onde estão errando e deixando parte de seus colaboradores insatisfeitos. Dito isso, é possível perceber certa divergência nas respostas dos gestores em relação à pergunta de número sete, pois, enquanto o gestor A acredita que a motivação dos colaboradores que ainda se mantêm satisfeitos se deve à remuneração e ao ambiente de trabalho, o gestor B acha que isso implica na função, ou seja, os colaboradores que exercem função braçal estariam menos satisfeitos. Isso se confirma nas respostas das perguntas números 14 e 15, que indagam sobre a rotatividade e o porquê de estarem ocorrendo. O gestor B respondeu o seguinte: “Pessoas estão desestimuladas ao trabalho braçal”. Essa é uma questão para se refletir, isto é, por qual motivo esses colaboradores que desempenham funções consideradas braçais não estão satisfeitos, o que, conseqüentemente, está gerando grande rotatividade nesses setores.

Na pergunta número oito, os gestores foram questionados se ofereciam algum tipo de treinamento: “Sua empresa oferece algum tipo de treinamento quando há integração de um novo colaborador na empresa? Por quê?”. O gestor A deu a seguinte resposta: “Recepção, temos um documento, pop e acompanhamento integral. Limpeza, treinamento na prática. Já o gestor B respondeu: “Não especificamente. Há um tutor para os primeiros dias”. Dessa forma, é possível perceber que essa empresa não tem como prioridade oferecer um treinamento adequado para os novos colaboradores, o que pode estar prejudicando o desenvolvimento desses funcionários.

De acordo com Chiavenato (2004), o processo de desenvolver pessoas busca extrair de dentro para fora o potencial de seus colaboradores. Então, toda organização que busca extrair esse potencial por meio de treinamento, capacitação, educação, desenvolvimento ou formação garante a esses colaboradores a chance de se tornarem profissionais melhores a partir de suas próprias potencialidades, sendo elas inatas ou adquiridas. Dito isso, os gestores em questão precisam buscar compreender se a ausência desses fatores está interferindo no desenvolvimento de seus colaboradores, fazendo com que se sintam incapazes de realizar suas tarefas, sentindo-se, então, desmotivados tanto com suas funções e com a organização da qual fazem parte quanto

com seus superiores. Em qualquer organização, o seu bem mais precioso sempre serão seus colaboradores, do operário mais simples até o seu maior executivo (CHIAVENATO, 2004).

O ato de desenvolver pessoas está muito à frente de apenas informá-las. Nesse processo, as empresas podem engrandecer seus colaboradores, e é por meio desses fatores citados anteriormente que isso ocorrerá. Por esse motivo, é essencial que as organizações valorizem e enxerguem a importância de investir em treinamento para seus funcionários, sendo crucial que elas passem a enxergar o processo de treinamento não apenas como mais uma despesa, mas sim como um investimento a longo prazo, que trará benefícios futuros para a organização e também para seus clientes externos, que se beneficiarão de um excelente trabalho feito por esses mesmos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Para finalizar a entrevista com os gestores, foi indagado a eles o seguinte: “Você acha que seus colaboradores se veem ainda trabalhando na sua empresa a longo prazo? Por quê?”. O gestor A deu a seguinte resposta: “Alguns sim, outros não. Por objetivos individuais”. Já o gestor B respondeu: “Acredito que não, pois todos são estudantes e almejam concursos públicos”. Observa-se, então, que essa situação pode remeter novamente a uma questão já comentada, que é a rotatividade.

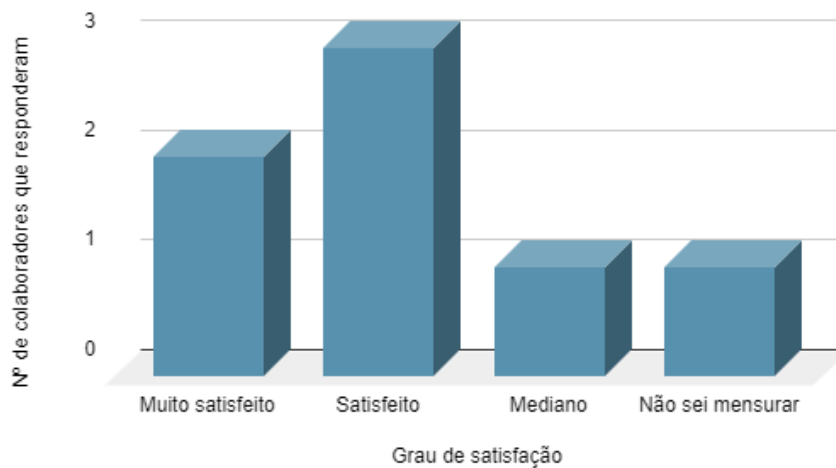
De acordo com Palhares (2021), a maioria das empresas, no momento da seleção, contrata seus colaboradores analisando somente suas habilidades e conhecimento, mas é muito comum que essas mesmas empresas desliguem futuramente esse colaborador, ou o próprio peça seu desligamento, quando ele se dá conta de que não se encaixa na organização. Contextualizando esse pensamento, para essa situação especificada pelo gestor B, eles solicitam seu desligamento porque suas ambições profissionais não se encaixam mais dentro dessa organização.

Sendo assim, os gestores devem se atentar mais no momento do recrutamento e seleção de seus colaboradores, pois, nas palavras do gestor B, a maioria de seus funcionários são estudantes que ainda não alcançaram seus objetivos profissionais e almejam outras profissões futuras. Isso pode gerar, futuramente, um ciclo vicioso em que a rotatividade será sempre um problema. Dessa forma, os gestores devem se atentar, no momento da seleção, em buscar, na medida do possível, pessoas que já estejam mais estabelecidas profissionalmente, para que, assim, eles possam cultivar e fidelizar esse mesmo colaborador em sua empresa. De acordo com Chiavenato (2004), é indispensável que os gestores pratiquem o hábito de fidelizar e cativar seu público interno, pois, dessa forma, eles terão, a longo prazo, a lealdade e o comprometimento de colaboradores talentosos e engajados.

## 5.2 Análise da percepção dos colaboradores da empresa em relação às técnicas do *endomarketing*

A aplicação da entrevista de satisfação com os colaboradores presentes no hotel foi de suma importância para explorar a percepção que eles têm da empresa e dos gestores em relação ao *endomarketing*. Neste item, os respondentes foram identificados por números de um a sete para facilitar a compreensão da leitura. É importante ressaltar que, no período em que foi aplicada a entrevista, havia muita demanda de trabalho e, por isso, nem todos os colaboradores da empresa tiveram tempo ou quiseram responder. Dessa forma, logo no início, os colaboradores foram questionados sobre o seu grau de satisfação atual com a empresa em que trabalham. As respostas podem ser observadas a seguir, na Figura 1.

Figura 1 - Grau de satisfação



Fonte: A pesquisa, 2024.

Sendo assim, percebe-se que a empresa mantém um bom grau de satisfação com seus colaboradores, visto que as respostas em aberto também foram positivas. Por exemplo, o colaborador número um respondeu o seguinte: “Gosto de trabalhar aqui, o salário é bom e vejo que o gestor quer me incluir no estratégico da empresa”. Já o colaborador número seis deu a seguinte explicação: “É um bom lugar para trabalhar e estou satisfeito com o cargo que exerço”.

Entretanto, também houve alguns colaboradores que não quiseram se comprometer com a resposta, como o colaborador número cinco, que marcou a opção “não sei mensurar”, e o de número dois, que marcou a opção “mediano” na entrevista e deu a seguinte explicação para a resposta: “Prefiro não opinar”. Dito isso, pode-se dizer que, de forma geral, a empresa

consegue manter um bom nível de satisfação entre seus colaboradores, pois a maioria encontra-se satisfeita com seus salários, com o ambiente em que trabalham e com as funções exercidas.

Além disso, na questão de número dois, os colaboradores foram questionados sobre o seu grau de satisfação em relação à rotina de trabalho destinada a eles. As respostas podem ser observadas na Figura 2:

Figura 2 - Grau de satisfação com a rotina de trabalho



Fonte: A pesquisa, 2024

Dos sete funcionários presentes, dois responderam estar muito satisfeitos com sua rotina atual de trabalho; um disse que está apenas satisfeito; dois escolheram a opção mediano, e os dois restantes marcaram que estão insatisfeitos. Os dois colaboradores que disseram estar insatisfeitos foram os de número um e três, que complementaram suas respostas com as seguintes justificativas, respectivamente: “Rotina cansativa, pois não tenho intervalos”; “Aos finais de semana (sábado), poderia ser o horário reduzido”.

Dessa forma, alguns dos colaboradores do hotel queixaram-se de estar sobrecarregados com suas rotinas. Ter um cotidiano intenso e cansativo é algo normal em qualquer trabalho, ainda mais quando se fala de um hotel. Entretanto, é preciso que os gestores se atentem a isso, ou seja, se não estão sobrecarregando além da conta seus colaboradores e como podem amenizar esse fato. Isso porque uma rotina puxada de trabalho pode não apenas ocasionar um cansaço físico, mas também um cansaço mental, o que, conseqüentemente, pode prejudicar o rendimento e a motivação desses colaboradores em suas funções no cotidiano e também no seu engajamento com a empresa (CHIAVENATO, 2004).

No processo de manter pessoas, este estudo aborda que a empresa deve oferecer aos seus colaboradores condições psicológicas e sociológicas saudáveis, para que, dessa maneira,

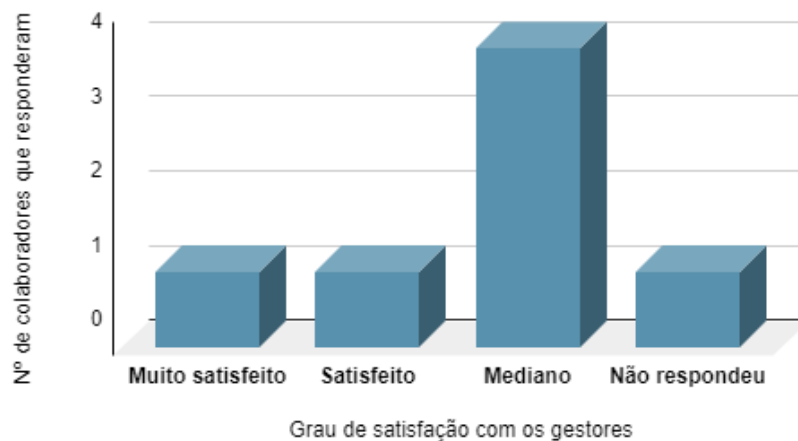
uma rotina cansativa de trabalho seja um pouco menos estressante. Na pergunta de número três, os colaboradores foram questionados se a empresa oferecia algum local agradável para que eles pudessem tomar café ou realizar alguma pausa durante o dia/noite; dos sete colaboradores, seis responderam “não”.

Ademais, o colaborador um queixou-se que não há, em sua rotina, um momento para uma pausa durante o dia. Algo simples como um intervalo de 20 minutos pode não significar muita coisa para os gestores, mas, para aquele funcionário, pode ser um momento de relaxar e poder tomar um café com calma ou descontrair com algum colega de trabalho que também está em seu intervalo. Essa pausa para o “café” pode ajudar a deixar uma rotina estressante e cansativa um pouco mais leve.

Dito isso, é importante que a empresa determine esse horário do intervalo para seus funcionários, para que possam usá-lo da maneira que bem entender, seja apenas para descansar ou para fazer um lanche. Por isso, é importante que os gestores deixem explícito que aquele momento de descanso está sendo cedido pela empresa, para que, assim, seus colaboradores possam usar esse tempo da maneira que quiserem, sem se sentirem culpados por estarem “matando” o horário de serviço.

Em seguida, eles foram indagados, na questão número quatro, sobre o grau de satisfação em relação aos seus gestores. Dessa forma, alinhado ao mesmo contexto, na pergunta de número cinco, foi pedido para que classificassem o seu relacionamento com os gestores. A Figura 3 apresenta as respostas para a pergunta quatro, referente à satisfação com os superiores:

Figura 3 - Grau de satisfação com os gestores

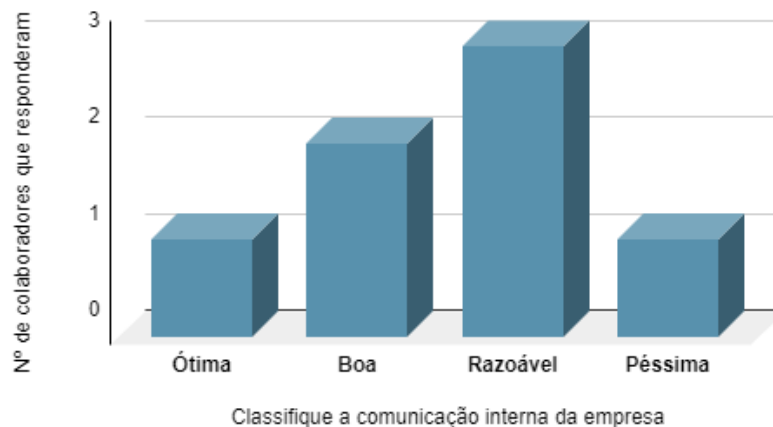


Fonte: A pesquisa, 2024

Ademais, quando questionados, na pergunta cinco, sobre como classificavam seu relacionamento individual com seus gestores, cinco colaboradores responderam “bom”, e os outros dois, “ótimo”. Dito isso, voltando para a pergunta de número quatro, o colaborador dois explicou sua resposta da seguinte maneira: “Meu grau de satisfação é mediano, pois mudam de ideia a todo momento, pedem para fazer uma coisa e não comunicam entre si; fazendo, assim, ficar desorganizado”. Já o colaborador número um deu outra justificativa para a mesma questão: “Gosto de ambos, porém, às vezes, levo bronca por algo que não tenho culpa. Acho que seria melhor se falassem diretamente com o funcionário em questão”. Já para a pergunta de número cinco, o mesmo colaborador justificou: “Temos alguns conflitos, tirando isso, o relacionamento é bom”. Voltando para a pergunta de número quatro, o colaborador três deu a seguinte justificativa: “Depende do dia deles, se estão amigáveis ou não”.

Além disso, um pouco mais à frente, foi perguntado para os colaboradores como eles classificavam a comunicação interna da empresa. As respostas podem ser observadas na Figura 4, a seguir:

Figura 4 - Comunicação interna da empresa



Fonte: A pesquisa, 2024

Dessa forma, analisando os gráficos anteriores, pode-se perceber que a empresa não trabalha muito bem a sua comunicação interna com seus colaboradores, nem mesmo entre os próprios gestores, visto que alguns funcionários queixaram-se da falta de comunicação entre eles e da forma brusca como as informações são passadas, o que pode gerar um estresse desnecessário nos colaboradores.

Sendo assim, a comunicação interna é um fator primordial para que a empresa consiga manter um bom fluxo entre gestor e colaborador. É uma ferramenta essencial, que deve

estar alinhada à organização para que ela consiga, assim, ajustar suas ideias, estratégias e até mesmo aspectos simples do dia a dia, como a designação de tarefas aos colaboradores (BRUM, 2010). A falta de uma comunicação interna bem executada pode gerar desconforto aos colaboradores. Trazendo para o contexto do hotel, um de seus funcionários se queixou de estar levando bronca por algo que não foi designado a ele. Diante disso, torna-se fundamental que a empresa esteja atenta a esses fatores, pois a correção de um colaborador por algo que não lhe diz respeito pode afetar diretamente seu contentamento com a empresa e com seus gestores. Outro ponto levantado por um dos funcionários do hotel foi a falta de comunicação entre os superiores, onde um designa uma tarefa, e outro, ao mesmo tempo, designa outra diferente. Tal situação gera sobrecarga e desmotivação para qualquer colaborador.

De acordo com Palhares (2021), quanto menor for a organização, maior será a relevância dos gestores para a motivação e engajamento de seus colaboradores. O fato de haver um número reduzido de funcionários faz com que a figura dos líderes tenha um impacto ainda maior, pois a frequência das interações entre colaborador e gestor é muito mais recorrente e direta. Dito isso, torna-se fundamental que os gestores dediquem mais atenção à comunicação entre si, a fim de evitar mal-entendidos na transmissão de informações, pois a capacidade da empresa em gerenciar a maneira como as informações são repassadas aos seus colaboradores, por meio de uma comunicação clara e precisa, está diretamente ligada à motivação deles (BRUM, 2010).

Em seguida, na questão de número oito, os colaboradores foram questionados sobre o momento no qual eles se sentiam mais reconhecidos em seu trabalho. As opções para as respostas podem ser observadas no APÊNDICE B. Sendo assim, dentre os colaboradores entrevistados, três mencionaram sentirem-se reconhecidos quando são elogiados pelos clientes pelo trabalho prestado. Um dos colaboradores escolheu a opção “Quando um superior hierárquico te elogia”, enquanto os outros dois marcaram a resposta “A maioria das opções acima”. Dos sete colaboradores, apenas um deu uma resposta negativa, afirmando o seguinte: “Nunca tive esse sentimento”.

Dito isso, quando Palhares (2021) conceitua o processo de reconhecimento na jornada do colaborador, ele enfatiza a importância do *feedback*. Todo colaborador presente em uma organização espera que, em algum momento, o seu trabalho seja reconhecido pela empresa. O *feedback* é importante não só para que o gestor possa mostrar para seus colaboradores que acompanha e reconhece o seu trabalho, mas também auxilia os gestores sobre o processo de evolução de seus funcionários. Analisando as respostas dos colaboradores, pode-se deduzir que a empresa está no caminho certo. Isso pode ser visto na questão de número nove, em que foi

feito a eles o seguinte questionamento: “O que as pessoas que têm a responsabilidade de avaliar seu trabalho acham de você?”. Dos sete funcionários, seis deram a seguinte resposta: “Que você faz diferença”; apenas um colaborador relatou insatisfação, afirmando: “Que você não faz falta alguma”. Embora as respostas apresentem um panorama positivo, ainda é evidente a necessidade de aperfeiçoamento dos gestores diante do tema, considerando a clara insatisfação de um dos colaboradores e a percepção geral de que os demais funcionários se sentem mais satisfeitos com o *feedback* recebido pelos clientes do hotel do que com o dos próprios gestores.

Sendo assim, é possível que os gestores não estejam transmitindo o *feedback* de maneira eficaz, gerando a percepção de que não estão genuinamente engajados no trabalho de seus colaboradores, o que pode afetar a receptividade das mensagens e, possivelmente, explicar o motivo de um dos funcionários do hotel ter relatado nunca ter tido o sentimento de reconhecimento pelo seu trabalho. Vale ressaltar que o *feedback* dos clientes é também muito importante, pois mostra o bom trabalho que os colaboradores estão exercendo em suas funções, o que reflete a excelente qualidade das atividades realizadas por eles.

Mais adiante, na pergunta de número 10, os colaboradores foram questionados sobre os valores da empresa. Foi perguntado se eles se identificavam com os valores propostos por ela, seguido de uma breve explicação. Caso houvesse alguma dúvida sobre o que representavam, foi esclarecido: “Os valores de uma empresa referem-se aos princípios fundamentais e crenças que orientam o comportamento, a cultura e as decisões dentro da organização”. Dessa forma, ao analisar as respostas, notou-se que, dos sete colaboradores, apenas dois não responderam, e os demais manifestaram que se identificavam, porém nenhum deles quis explicar. Dito isso, é possível presumir que eles podem ter ficado confusos sobre quais são esses valores de fato; assim, não souberam como justificar suas respostas.

Desse modo, percebe-se que a empresa não compartilha de forma clara com seus colaboradores os valores organizacionais definidos e colocados em prática por ela, o que pode ser um erro da parte dos gestores. Silva e Bastos (2021) afirmam que, para cativar seus clientes externos, uma organização precisa, antes, conquistar e fidelizar seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores. Esse processo de fidelização se dá por meio de algumas estratégias; sendo assim, é indispensável que as empresas definam com clareza sua missão, visão e valores organizacionais, a fim de garantir um processo de fidelização positivo e promissor para seus colaboradores. Definir com clareza esses fatores estratégicos é crucial para que a empresa permita ao seu colaborador conhecer, de fato, a organização em que trabalha e, conseqüentemente, decidir se deseja ou não fazer parte do time. É por meio desses fatores que o colaborador conseguirá se identificar com a empresa, se conectando de verdade com ela e

compreendendo melhor seu papel dentro da organização. Vale ressaltar que todo o processo de definição dos valores da empresa deve ser realizado em conjunto pelos próprios gestores, e não por terceiros, pois serão esses valores que definirão tudo aquilo em que a organização acredita e a forma como as pessoas trabalham dentro dela, transparecendo para todos a identidade e os princípios da empresa.

Prosseguindo com a análise da entrevista, os colaboradores foram indagados sobre a seguinte questão, na pergunta 11: “Quando você iniciou seu trabalho na empresa, eles ofereceram algum tipo de treinamento para sua área?”. Observando as respostas, notou-se que os resultados se dividiram: quatro colaboradores disseram não terem sido auxiliados com nenhum tipo de treinamento, e os outros três, que receberam treinamento para sua função. Foi ressaltado anteriormente, neste estudo, a importância do treinamento para a motivação e comprometimento dos colaboradores em suas funções. Sendo assim, presume-se que os gestores não estão dando a atenção necessária para esse processo da jornada de seus colaboradores, visto que alguns alegam ter recebido treinamento, e outros, não.

Oferecer treinamento para um funcionário logo nos primeiros dias dentro da empresa lhe dará toda a informação necessária para executar sua função com maestria e também trará uma dose de confiança para ele, pois saberá o que está fazendo. Chiavenato (2004) afirma que uma organização que oferece um modelo de treinamento ou especialização para seus colaboradores está proporcionando a eles a oportunidade de extraírem o melhor de seu potencial e talento que ainda estão internalizados, podendo, assim, dar a chance de esses colaboradores se tornarem ainda melhores a partir de suas potencialidades, tanto inatas quanto adquiridas.

Prosseguindo, na pergunta número 12, foi questionado aos colaboradores o seguinte: “Como você classifica o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?”. Cinco escolheram a opção “ótimo”, e os outros dois, “bom”. Percebe-se então que os funcionários possuem uma boa relação em seu ambiente de trabalho, o que é algo muito positivo. Mais à frente, na entrevista, lhes foi perguntado sobre o sentimento de pertencer à equipe e o que eles sentiam sobre isso. Quatro colaboradores escolheram respostas muito positivas, afirmando que sentem que fazem parte do grupo e podem se desenvolver. Em relação aos demais colaboradores, as respostas não foram tão positivas, pois um deles afirmou não fazer parte de nenhuma equipe, e o outro relatou que o grupo só o procura quando detém alguma informação relevante. Apenas um dos colaboradores não respondeu à pergunta.

Dessa forma, pode-se dizer que, em geral, os funcionários do hotel possuem um bom relacionamento entre si, mas alguns ainda estão se sentindo deslocados em relação ao restante do grupo. Um ambiente agradável não está ligado apenas à estrutura física do local,

mas também se compõe das relações pessoais que são construídas ali dentro. De acordo com Moreira (2012), esses relacionamentos são fundamentais para a construção de um bom clima organizacional entre os colaboradores.

Ademais, esse termo é de extrema relevância para os gestores, pois é a partir da criação de um clima organizacional adequado que eles conseguirão promover as condições propícias para a motivação de seus colaboradores. Sendo assim, não é possível uma organização colocar em prática todas as técnicas de *endomarketing* se ela não conseguir estabelecer um bom clima organizacional entre seus colaboradores. Empresas que conseguem instituir uma boa relação entre seus funcionários terão muito mais sucesso na implementação de possíveis ações de *endomarketing* (MOREIRA, 2012).

Por último, foi perguntado aos colaboradores se eles tinham alguma sugestão aos gestores em relação ao tratamento com os funcionários. Os respondentes de números um, três e seis deram as respostas mais elaboradas: “Investir em treinamentos para os funcionários, ter uma melhor comunicação, saber conversar com os funcionários”; já o colaborador três sugeriu o seguinte: “Sim, serem mais pacientes e compreensivos”, e o colaborador seis afirmou: “Melhorar a comunicação”.

Ao longo da análise da entrevista com os colaboradores, foi possível notar as suas insatisfações em relação à empresa. Alguns desses colaboradores apresentaram essas mesmas insatisfações como sugestão de melhoria. Conforme citado anteriormente neste estudo, a comunicação é fundamental e pode afetar diretamente a motivação dos funcionários, e o mesmo acontece com o processo de treinamento. Dessa forma, após observar as sugestões dos colaboradores, percebe-se que os gestores precisam, antes de tudo, se comunicarem mais entre si. Isso inclui alinhar não apenas suas estratégias e tarefas a serem delegadas, mas também seu modelo de liderança. Assim, eles conseguirão se comunicar de forma mais clara e precisa com seus colaboradores (MOREIRA, 2012).

Portanto, para que a implementação do *endomarketing* seja eficaz, a empresa precisa dar o primeiro passo. Os gestores precisam se atentar a fatores como missão, visão, valores organizacionais, liderança etc. É fundamental que esses elementos sejam estabelecidos e comunicados claramente a todos os presentes na organização, pois é a partir desses fatores que as demais atividades de *endomarketing* terão significado e propósito, de fato, para os colaboradores.

### **5.3 Comparativo entre as duas visões em relação às técnicas do *endomarketing***

Foi destacado anteriormente, ao longo das análises realizadas, as convergências e divergências de ambos os grupos entrevistados (gestores X colaboradores), mostrando a percepção de cada um deles sobre as técnicas do *endomarketing*. Dessa forma, este item do estudo tem como objetivo comparar as diferentes visões dos gestores e dos colaboradores que tanto aproximam quanto diferenciam seus pontos de vista em relação às técnicas do *endomarketing*.

Dito isso, começando pelo nível de satisfação, a análise mostrou discrepância entre os grupos. Em relação aos gestores, um deles está satisfeito com seus colaboradores, enquanto o outro classificou sua satisfação como mediana. O mesmo acontece nas respostas dos funcionários, pois alguns se consideram satisfeitos; outros, muito satisfeitos; e o restante, medianamente satisfeitos.

Ademais, ao longo das análises, foi possível observar que os gestores apresentam divergências em relação à liderança, o que é compreensível, já que se trata de diferentes gerações. No entanto, tal discrepância pode influenciar diretamente na percepção e avaliação da satisfação com os colaboradores. Por consequência, o mesmo pode acontecer com a visão de julgamento dos funcionários em relação ao nível de satisfação sobre a liderança dos gestores. Sendo assim, conclui-se que tanto os líderes quanto os colaboradores compartilham da mesma visão, demonstrando não estarem totalmente satisfeitos com a situação atual. Dessa forma, pode-se dizer que tal instabilidade no nível de satisfação, de ambos os grupos, pode estar relacionada aos diferentes modelos de liderança presentes, em que uma parcela dos colaboradores se identifica com a forma de liderar do gestor A, e a outra, mais com o modelo de liderança do gestor B.

Em seguida, ao comparar as respostas relacionadas à comunicação, ambos os grupos relataram uma percepção de comunicação interna fraca dentro da empresa. A maioria das respostas se concentrou entre razoável e boa. Ademais, no tópico anterior, sobre a análise da entrevista com os colaboradores, em meio às respostas sobre a satisfação com os líderes, os funcionários expressaram seu descontentamento com a maneira como os gestores se comunicam, tanto entre si quanto com os próprios colaboradores. De acordo com Brum (2010, p. 47) “[...] a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”. Portanto, fica evidente que a empresa possui uma comunicação interna fraca e que ambos os lados compreendem a necessidade que a empresa possui em relação ao aprimoramento dessa comunicação e sua melhor execução.

Além disso, em relação ao processo de treinamento, as respostas dos gestores divergem. O gestor A afirmou que a empresa treina os funcionários da recepção por meio de POPs e acompanhamento integral, enquanto os demais colaboradores recebem treinamento na prática, sem especificar quem o realiza. Já o gestor B mencionou a existência de um tutor para auxiliar os novos colaboradores em suas funções nos primeiros dias, mas não detalhou quais funções seriam.

Em relação às respostas dos colaboradores, notaram-se algumas discrepâncias. Três colaboradores afirmaram ter recebido treinamento inicial, enquanto quatro relataram não ter recebido nenhum tipo de auxílio para suas funções quando ingressaram na empresa. Sendo assim, essa falta de concordância entre as respostas dos gestores e dos colaboradores levanta alguns questionamentos sobre a real efetividade do processo de treinamento que a empresa oferece, já que os gestores afirmaram disponibilizar treinamento, mas alguns colaboradores não o receberam. Portanto, os líderes precisam se atentar a esse fator e buscar alinhar, de forma igualitária, o processo de treinamento para todos os colaboradores do hotel. Chiavenato (2004) alerta sobre a importância do processo de treinamento para os novos ingressantes da empresa; por isso, oferecê-lo apenas para alguns, e não para todos, pode gerar disparidade no desempenho e na motivação dos colaboradores, impactando negativamente na produtividade da empresa.

Ademais, partindo para a pergunta sobre a classificação do relacionamento entre os colaboradores, os resultados obtidos na entrevista com os funcionários foram bastante positivos, em que cinco afirmaram “ótimo”, e os outros dois, “bom”. Já os dois gestores o classificaram como “bom”.

Ao analisar as respostas de cada grupo, percebe-se que os gestores possuem uma visão um pouco mais superficial sobre o relacionamento entre os colaboradores. Tal diferença entre as visões pode estar relacionada à cultura da empresa ou até mesmo ao estilo de liderança, que não necessariamente promove um relacionamento tão próximo entre superiores e seus colaboradores. Talvez, por essa razão, os gestores não demonstrem um envolvimento tão profundo na forma como os colaboradores constroem suas relações interpessoais no ambiente de trabalho. É importante ressaltar que essa característica presente na organização não é algo necessariamente negativo, mas apenas um traço da cultura organizacional da empresa (PALHARES, 2021).

No que tange aos valores organizacionais, a comparação das respostas de ambos os grupos revela que tanto os gestores quanto os colaboradores se mostram confusos em relação ao tema. Durante a análise das respostas dos gestores, no tópico anterior, foi possível observar que a empresa não possui seus valores bem definidos. Já na análise das entrevistas com os

colaboradores, por sua vez, notou-se que eles não se sentiram à vontade para se aprofundar na questão, possivelmente, por não compreenderem os valores de forma clara. Assim, ao comparar as respostas dos dois grupos, fica evidente a necessidade da empresa em buscar a definição e o compartilhamento claros de seus valores para com seus colaboradores.

Em seguida, ao serem questionados sobre *feedback*, os colaboradores relataram os momentos em que se sentiam mais reconhecidos e também o que seus superiores pensavam sobre seu trabalho. Em relação à avaliação de seus superiores, a maioria das respostas foram positivas, apenas um dos colaboradores expressou uma visão negativa. Já sobre os momentos de reconhecimento, as respostas variaram: alguns colaboradores relataram se sentir reconhecidos quando um cliente agradece pelo bom trabalho, outros afirmaram que se sentem reconhecidos quando elogiados por um superior. No entanto, uma resposta se destacou: um colaborador afirmou nunca ter se sentido reconhecido. Por isso, é importante que os gestores se atentem se estão dando *feedback* para todos da mesma forma. De acordo com Palhares (2021), a falha em transmitir o *feedback* de maneira equitativa a todos os colaboradores pode gerar a percepção de que a empresa não se importa o suficiente com os demais funcionários.

Em relação aos gestores, quando questionados se reservavam um tempo para avaliar verbalmente o bom trabalho de seus colaboradores, responderam de forma divergente. O gestor A afirmou que não o faz por se comunicar de forma mais dura. Dessa forma, ao comparar as respostas de ambos os grupos, pôde-se concluir que, embora a empresa transmita suas impressões sobre o trabalho dos colaboradores através de *feedbacks*, ainda há espaço para aperfeiçoar essa prática. Isso porque os colaboradores tendem a associar o reconhecimento a momentos específicos, como quando recebem um elogio de um cliente satisfeito, ou o reconhecimento de seu superior. Já observando pela visão dos gestores, estes podem ter uma visão mais abrangente, levando em consideração o desempenho geral dos colaboradores ao longo do tempo. Portanto, é possível que esses colaboradores esperem um reconhecimento mais frequente e expressivo, mas a dificuldade dos gestores em fornecer esse *feedback* no *timing* certo, de forma clara, objetiva e eficaz, pode gerar frustração e a sensação de que seu trabalho não está sendo valorizado.

#### **5.4 Sugestões de melhorias**

Após as análises das entrevistas e a comparação das diferentes visões, foi possível identificar que o hotel necessita aprimorar diversos aspectos relacionados às práticas do *endomarketing*. Diante disso, este tópico tem como objetivo apresentar algumas sugestões de

melhorias, considerando a estrutura física e organizacional do hotel, visando atender às necessidades dos funcionários e fortalecer o relacionamento entre empresa e colaborador.

Sendo assim, com base nas referências textuais apresentadas anteriormente, neste trabalho, foram elaborados quadros com sugestões de melhorias em *endomarketing*, direcionadas aos pontos fracos da empresa. Vale ressaltar que as sugestões foram elaboradas considerando-se as características da empresa como familiar, de pequeno porte, com apenas dois gestores e um número reduzido de colaboradores.

Os quadros foram divididos em duas categorias: curto prazo e longo prazo. Essa divisão tem a finalidade de auxiliar a empresa na implementação gradual das mudanças; assim, ela poderá se preparar gradativamente para realizar mudanças que demandam mais tempo e recursos financeiros.

O Quadro 2, a seguir, apresenta algumas sugestões de melhorias que podem ser implementadas a curto prazo. As sugestões abaixo exigem menos recursos e tempo para serem implementadas, pois são ações mais práticas, que podem ser incorporadas ao dia a dia da empresa, de uma maneira mais fácil.

Quadro 2 - Sugestões de melhoria para serem realizadas a curto prazo

<b>Sugestões de melhorias para serem realizadas a curto prazo</b>	
<b><i>Feedback individual</i></b>	Realizar rodadas individuais de <i>feedback</i> para que cada colaborador possa compartilhar suas ideias, preocupações, insatisfações e sugestões, e também para que os gestores possam fornecer, periodicamente, um retorno de forma construtiva sobre o desempenho de seus colaboradores.
<b><i>Feedback em grupo</i></b>	Promover reuniões de <i>feedback</i> em grupo para que os gestores possam realizar um <i>brainstorming</i> com seus colaboradores, coletando suas opiniões e sugestões de forma conjunta. Essa dinâmica em grupo pode incentivar os funcionários a se sentirem mais à vontade para expressar suas ideias, inclusive aquelas que talvez não se sintam confortáveis em compartilhar individualmente com seus superiores.
<b>Definir visão, missão e valores</b>	Definir e estabelecer sua missão, visão e valores, buscando o máximo alinhamento à identidade e aos costumes da empresa. Isso permitirá que a organização saiba onde está e onde almeja chegar, levando consigo seus valores, e, então, compartilhar esses valores de forma clara com seus colaboradores, o que fará com que a empresa e funcionários trabalhem em conjunto acerca de um mesmo objetivo.
<b>Aperfeiçoar o processo de treinamento</b>	Aperfeiçoar seu processo de treinamento, para que, assim, seus novos colaboradores sejam instruídos da maneira correta a realizar as funções

	para as quais foram contratados. Esse processo influenciará diretamente no desenvolvimento profissional desses colaboradores, fazendo com que se sintam capazes de desempenhar suas atividades dentro da empresa, o que refletirá em seu desempenho e nos benefícios futuros que esses funcionários trarão para a organização.
<b>Estabelecer intervalos</b>	Definir momentos de pausas curtas durante o expediente para que os colaboradores possam se alimentar ou simplesmente descansar, para, assim, amenizar a rotina de trabalho e evitar que se sintam sobrecarregados ao final do dia.
<b>Realizar pesquisas de satisfação</b>	Realizar pesquisas de satisfação personalizadas para cada área da empresa, para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores e identificar pontos de melhoria. Os resultados podem ser utilizados para implementar ações estratégicas que visem melhorar o engajamento e a motivação dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Já o Quadro 3 apresenta as sugestões de melhorias para serem executadas a longo prazo. As sugestões a seguir exigem mais tempo e recursos para serem implementadas, pois requerem um processo mais minucioso de preparação para serem inseridas na empresa. Por isso, não é possível incorporá-las de forma tão ágil, pois demandam um planejamento mais detalhado e uma execução cuidadosa.

Quadro 3 - Sugestões de melhoria para serem realizadas a longo prazo

<b>Sugestões de melhorias para serem realizadas a longo prazo</b>	
<b>Local de descanso</b>	Oferecer um local agradável (que esteja dentro das condições estruturais da empresa), para que os colaboradores realizem pausas curtas durante o expediente, seja para se alimentarem ou simplesmente descansarem, contribui para um dia de trabalho menos estressante. Afinal, ter um ambiente tranquilo e privado para esses momentos de decompressão é essencial para o bem-estar dos colaboradores.
<b>Treinamento para os líderes</b>	Realizarem treinamentos e <i>workshops</i> para aperfeiçoarem suas técnicas de liderança, superarem suas dificuldades atuais e alcançarem sucesso em sua gestão. Esses treinamentos irão ajudar a desenvolver habilidades para se comunicarem com clareza e empatia, conciliar seus diferentes estilos de liderança de forma eficaz e também transmitir <i>feedback</i> construtivo aos seus colaboradores.
<b>Datas comemorativas</b>	Promover ações estratégicas com os colaboradores em datas comemorativas é uma ótima maneira de tornar o ambiente de trabalho mais leve e convidativo, o que contribui para um clima organizacional

	positivo e melhora as relações interpessoais entre os colegas. Essas ações podem ser realizadas em datas como aniversários, quando todos se reúnem para celebrar o aniversariante, ou até mesmo em datas mais populares, como a páscoa, quando a empresa pode organizar sorteios acerca do tema para descontrair o ambiente de trabalho.
<b>Capacitação para os colaboradores</b>	Investir na capacitação dos colaboradores faz parte do processo de desenvolvimento de pessoas e também contribui para o desenvolvimento da empresa. Oferecer capacitação por meio de cursos ou de <i>workshops</i> de qualidade permite que os colaboradores aprimorem suas habilidades e competências, tornando-se profissionais mais preparados para exercer suas funções e para os desafios do mercado de trabalho. Esse é um ótimo investimento a longo prazo para a organização, pois gera retorno com profissionais capacitados e engajados e retenção de talentos.
<b>Eleger o funcionário do mês</b>	Reconhecer e recompensar publicamente o colaborador que se destacou no mês é uma ótima maneira de motivar e engajar os demais funcionários. Essa prática demonstra o apreço da empresa pelo alto desempenho e incentiva a busca pela excelência por parte de todos. A organização pode oferecer esse benefício da forma que for mais adequada à sua realidade, seja uma bonificação em dinheiro, uma folga a mais ou outro tipo de reconhecimento.
<b>Criar e aperfeiçoar canais de comunicação</b>	Canais de comunicação bem definidos são essenciais para que a organização aprimore sua comunicação interna com seus colaboradores. Essa comunicação é peça-chave para transmitir decisões importantes, os valores da empresa, suas políticas internas, entre outras informações relevantes para o cotidiano dos colaboradores. É por meio de uma comunicação interna bem estabelecida e eficaz que a organização poderá fortalecer o relacionamento com seus funcionários, criando um ambiente de trabalho mais positivo e motivador.
<b>Aprimorar o processo de seleção</b>	A alta rotatividade de funcionários em algumas áreas da empresa é um problema que precisa ser solucionado. Dessa forma, é fundamental aprimorar o processo de seleção, buscando identificar candidatos que realmente se identifiquem com a cultura e os valores da empresa e que estejam dispostos a crescer junto da organização a longo prazo. Selecionar candidatos indecisos sobre a sua carreira profissional gera perda de tempo e recursos para a empresa, pois ela investirá em treinamento e desenvolvimento em um colaborador que logo pedirá seu desligamento.
<b>Monitorar resultados</b>	Monitorar e avaliar os resultados obtidos por meio das ações de <i>endomarketing</i> praticadas dentro da empresa, para, assim, avaliar sua efetividade e realizar os ajustes necessários, o que também contribui para identificar pontos fortes e fracos da

	cultura da empresa, direcionando-a para ações de melhoria.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Portanto, os quadros com sugestões de melhoria, apresentados anteriormente, foram elaborados pensando-se na realidade da organização, com vistas a orientar a empresa na implementação eficaz das ferramentas de *endomarketing*. Dessa forma, espera-se alcançar melhorias significativas no relacionamento entre o hotel e seus colaboradores, além de promover a manutenção da motivação e do engajamento da equipe.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este item do trabalho aborda as conclusões obtidas ao final do estudo, e tais resultados devem ser abordados de forma breve e direta. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 254), “nem sempre uma conclusão é uma resposta final e acabada a um problema. Ao contrário, boas conclusões devem deixar “portas abertas” para novas propostas de pesquisa em torno do tema estudado, além de evidenciar que contribuições o estudo proporcionou para o âmbito acadêmico”.

Este estudo destaca a importância da sinergia entre os gestores e o *marketing* interno como ferramenta estratégica para manter a satisfação dos colaboradores. Ressalta, inclusive, como a implementação bem-sucedida e eficaz do *endomarketing* dentro de uma empresa contribui para o engajamento e a motivação dos funcionários. Observou-se, durante a pesquisa bibliográfica, a carência de estudos voltados para o *endomarketing* em pequenos hotéis. Diante desse cenário, este estudo teve como justificativa agregar mais trabalhos relacionados ao tema.

Dito isso, o trabalho teve como objetivos analisar e explorar ambas as visões, comparando-as em seguida e, logo após, sugerindo possíveis melhorias. Portanto, após analisar a percepção da organização em relação ao *endomarketing*, conclui-se que diversos aspectos precisam ser aprimorados.

Na jornada dos colaboradores, a revisão de alguns pontos é fundamental para garantir o alinhamento entre os objetivos da empresa e as necessidades deles. Isso inclui o processo de seleção, que deve identificar os candidatos mais adequados à cultura e aos valores da organização, diminuindo, conseqüentemente, a rotatividade de colaboradores dentro da empresa, além de serem necessários programas de treinamento para os novos integrantes da equipe. A comunicação interna também precisa ser aprimorada, não apenas com a implementação de *feedbacks* periódicos, mas também com a criação de canais eficazes que mantenham os funcionários informados e engajados, o que pode ser realizado por meio de distintos canais, como *e-mail*, murais, reuniões periódicas ou outros canais de comunicação *online*.

No que tange à cultura organizacional e aos valores da empresa, é essencial que a organização os identifique e busque fortalecê-los, pois uma empresa que mantém seus valores e sua cultura fortes e estabelecidos, de maneira clara, favorece o engajamento e a produtividade dos colaboradores, além de atrair e reter talentos. Ademais, percebe-se a necessidade de implementar medidas para promover o bem-estar dos colaboradores, como um ambiente agradável para realizarem pausas para descanso. Já em relação à comunicação entre os

colaboradores e os gestores, a organização deve incentivar a comunicação direta e aberta entre ambos. Isso cria um canal de diálogo em que os funcionários se sentem à vontade para expressar suas ideias e preocupações. Além disso, é fundamental tomar medidas para amenizar o choque de gestão entre os dois líderes, a fim de criar um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo para todos na empresa. Após aperfeiçoar e implementar essas medidas, a organização poderá aprimorar o *endomarketing* e aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores, alcançando, assim, melhores resultados a curto e longo prazo.

No que tange às limitações do estudo, cabe destacar que a pesquisa foi realizada durante um período de grande fluxo de hóspedes no hotel, o que dificultou o acesso a todos os colaboradores. Sendo assim, nem todos os funcionários que estavam em atividade no momento da pesquisa puderam responder à entrevista, e não foi possível acompanhar pessoalmente todos os respondentes, devido aos diferentes horários de trabalho, como o turno da noite. Por isso, parte da entrevista foi deixada com uma colaboradora, que ficou responsável por solicitar que os funcionários do turno da noite respondessem às perguntas. Além disso, no dia da visita para realização da entrevista, apenas um dos gestores estava presente; o outro encontrava-se em uma viagem de trabalho. Dessa forma, não foi possível acompanhá-lo durante suas respostas às perguntas, para esclarecer eventuais dúvidas sobre as questões.

Além disso, observou-se que alguns colaboradores demonstraram receio em responder às perguntas da entrevista de forma explícita. Possivelmente, esse receio se deu pelo temor de que seus superiores tivessem acesso às suas respostas, o que poderia gerar um clima desconfortável no ambiente de trabalho e colocá-los em uma situação delicada com seus gestores.

Portanto, este estudo, que teve como objetivo analisar as práticas de *endomarketing* em um pequeno hotel localizado no interior do centro-oeste mineiro, é um dos poucos trabalhos realizados acerca do tema. Diante disso, torna-se evidente a necessidade de novos trabalhos que abordem as ferramentas de *endomarketing* para a motivação e engajamento dos colaboradores em pequenas empresas hoteleiras.

Futuras pesquisas, que explorem essa problemática, podem ser de grande relevância para pequenos hotéis, e este mesmo formato de estudo pode ser aplicado de forma mais abrangente, como em pequenas empresas em geral, para que, assim, elas tenham senso de direcionamento e aperfeiçoamento em relação à forma como estão conduzindo o *marketing* interno em suas organizações e como podem melhorá-lo gradativamente.

Dessa forma, isso irá contribuir para a melhora não apenas do relacionamento entre gestor e colaborador, mas também permitirá que a empresa descubra sua própria identidade

dentro do mercado, seus objetivos a longo prazo, suas metas para o segmento, quais valores levar consigo e como fidelizar seus colaboradores. Toda empresa pode alcançar esses fatores com excelência, incorporar e executar as ferramentas do *endomarketing* da maneira correta.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, L. A. S. **A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores.** Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>. Acesso em: 13 abr. 2024.
- ANJOS, M. A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados. São Paulo, v 3, p. 22-25, set. 2017. Disponível em: <https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/09/Comunicacao-com-lideres-e-empregados-Volume-3.pdf#page=22>. Acesso em: 17 set. 2023.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa, 3 ed. São Paulo: Integrare, 2010.
- CAMPOS, S. C. **Gestão de pessoas**: tecnologia em hotelaria. Fortaleza: UAB/IFCE, 2009. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/429526/2/gestao-de-pessoas.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**, 2 ed. Brasília: Casa das musas, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAS, R. **Cultura organizacional**: Construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.
- LARUCCIA, M. M. A Missão Empresarial. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 51-57, ago. 2012. ISSN 2316-3852. Disponível em: [http://www.fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/63](http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/63). Acesso em: 17 set. 2023.
- MARCONI, M de. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=i4oplHzuEF4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=CLIMA+ORGANIZACIONAL+defini%C3%A7%C3%A3o&ots=WxulFPoXDM&sig=O6zJEoqOhGoBsZV0XUz6WAWmydw#v=onepage&q=CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20defini%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 04 jun. 2023.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018. Disponível em: [KELLER KOTLER](#). Acesso em: 16 maio 2023.
- MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. Disponível em: [Marketing | Michaelis On-line](#). Acesso em: 01 jun. 2023.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: Missão, visão e valores (clássico), [S.I.]. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em: 27 set. 2023

PALHARES, C. **Endomarketing para pequenas empresas que sonham grande**. Porto Alegre: Vienaense, 2021.

PIZZINATTO, A. K. et al. **Marketing interno e cultura organizacional**: Um estudo de caso em empresas de multi marcas. RAM. Revista de administração Mackenzie, v. 6, p. 79-105, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jng4bdrfgXkS4jXJFMm55VG/?format=html>. Acesso em: 22 set. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: [Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico](#). Acesso em: 14 jun. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Gostar de hospedar não é o bastante para empreender em hotelaria**. Recife: Sebrae, 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios\\_hotelaria.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil%20de%20negocios_hotelaria.pdf). Acesso em: 27 jun. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Quais são os valores empresariais do seu negócio**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-sao-os-valores-empresariais-do-seu-negocio,2bcd6220f775810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 01 out. 2023.

SILVA, J. A.; BASTOS, C. M. **ENDOMARKETING**: Uma ferramenta essencial na gestão de uma organização. Múltiplos Acessos, v. 6 n. 1 p. 186-198 (2021). <https://doi.org/https://doi.org/10.51721/2526-4036/v6n1a12>. Acesso em: 06 mai. 2024.

SOUZA, N. B. de. **Gestão e Liderança**: Novos modelos de gestão e estilo de liderança. Santa Catarina: Clube de Autores, 2022.

VIERA, E. V de. **Qualidade em serviços hoteleiros**: a satisfação do cliente é a função de todos. Caxias do Sul: Educus, 2004.

## APÊNDICE A - Entrevista semiestruturada com os gestores

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa científica. Caso você não queira participar, não há problema algum. Você não precisa me explicar porque, e não haverá nenhum tipo de punição por isso. Você tem todo o direito de não querer participar do estudo, basta selecionar a opção correspondente no final desta página. Para confirmar sua participação você precisará ler todo este documento, depois selecionar a opção correspondente no final dele (ACEITO PARTICIPAR ou NÃO ACEITO PARTICIPAR). Este documento se chama TCLE (Termo de Consentimento livre e esclarecido). Nele estão contidas as principais informações sobre o estudo, este TCLE se refere ao projeto de pesquisa “**ENDOMARKETING: Um estudo de caso em um hotel do centro oeste de Minas Gerais**”, cujo objetivo é analisar a cultura e as técnicas de *endomarketing* utilizadas no processo de motivação e engajamento dos colaboradores em uma organização do setor hoteleiro.

A pesquisa será realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas e algumas fechadas, todas as perguntas estarão relacionadas ao tema *endomarketing* e suas ferramentas, com objetivo de coletar sua visão sobre a empresa e como ela implementa essas ferramentas em seu dia a dia. Estima-se que você precisará de aproximadamente 10 minutos para responder a essa entrevista. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

Você não será remunerado, visto que sua participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Os riscos dessa pesquisa são considerados mínimos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço de responder as perguntas, constrangimento ao se deparar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua, por isso caso decida desistir da pesquisa você poderá interromper a entrevista e desistir a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição, ou caso já tenha respondido, mas mesmo assim prefira retirar seu consentimento. Este estudo garante e se compromete com o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo.

### CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, concordo em participar voluntariamente do presente estudo como respondente. O pesquisador me informou sobre tudo o que vai acontecer na pesquisa, o que terei que fazer,

inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação. O pesquisador me garantiu que eu poderei sair da pesquisa a qualquer momento, sem dar nenhuma explicação, e que esta decisão não me trará nenhum tipo de penalidade ou interrupção de meu tratamento.

ACEITO PARTICIPAR

NÃO ACEITO PARTICIPAR

### **Entrevista de satisfação dos gestores do hotel X**

**01 - Você tira um tempo na sua rotina para incentivar verbalmente o bom trabalho dos seus funcionários? Caso sim, você acha que esse reconhecimento faz diferença na motivação deles?**

**02 - Qual o seu grau atual de satisfação com os seus colaboradores?**

- 1-Muito Insatisfeito     2-Insatisfeito  
 3-Mediado                     4-Satisfeito  
 5-Muito Satisfeito     Não sei mensurar

**Justifique a sua resposta anterior**

**03 - Qual seu grau atual de satisfação com a sua empresa em geral?**

- 1-Muito Insatisfeito     2-Insatisfeito  
 3-Mediado                     4-Satisfeito  
 5-Muito Satisfeito     Não sei mensurar

**04 - Como é realizada a comunicação interna da sua empresa com seus colaboradores? (Pessoalmente, grupos no WhatsApp ou outros meios de mensagens instantâneas)**

**05 - Você acha que sua empresa oferece um local de trabalho tranquilo/agradável para seus colaboradores?**

- 1- Não     2- Sim

**06 - Você acha que seus colaboradores acordam motivados para irem trabalhar em sua empresa? Por quê?**

**07 - Você acha que seus colaboradores estão satisfeitos com a empresa em que trabalham atualmente? Por quê?**

**08 - Sua empresa oferece algum tipo de treinamento quando há a integração de um novo colaborador na empresa? Por quê?**

**09 - Você acha que seus colaboradores ainda possuem o mesmo nível de satisfação e entusiasmo de quando começaram na empresa? Caso a resposta seja não, o que você faria para mudar essa perda de satisfação?**

**10 - Caso a resposta seja sim, o que você faz para manter essa satisfação interna?**

**11 - Você é um líder que dá voz aos seus colaboradores? Você acha que eles sentem que suas ideias e sugestões estão sendo ouvidas pelos seus gestores?**

**12 - Quais são os valores da sua empresa? (Os valores de uma empresa referem-se aos princípios fundamentais e crenças que orientam o comportamento, a cultura e as decisões dentro da organização).**

**13 - Você acha que seus colaboradores se identificam com esses valores? Por quê?**

**14 - Sua empresa tem muita rotatividade de colaboradores?**

Sim                       Não

**15 - Explique a sua resposta anterior, o que você acha que pode estar causando essa rotatividade/fidelidade?**

**16 - Você acha que seus colaboradores se veem ainda trabalhando na sua empresa a longo prazo? Por quê?**

## APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada com os colaboradores

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário(a), em uma pesquisa científica. Caso você não queira participar, não há problema algum. Você não precisa me explicar por que, e não haverá nenhum tipo de punição por isso. Você tem todo o direito de não querer participar do estudo, basta selecionar a opção correspondente no final desta página. Para confirmar sua participação você precisará ler todo este documento, depois selecionar a opção correspondente no final dele (ACEITO PARTICIPAR ou NÃO ACEITO PARTICIPAR). Este documento se chama TCLE (Termo de Consentimento livre e esclarecido). Nele estão contidas as principais informações sobre o estudo, este TCLE se refere ao projeto de pesquisa “**ENDOMARKETING: Um estudo de caso em um hotel do centro oeste de Minas Gerais**”, cujo objetivo é analisar a cultura e as técnicas de *endomarketing* utilizadas no processo de motivação e engajamento dos colaboradores em uma organização do setor hoteleiro.

A pesquisa será realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com perguntas abertas e algumas fechadas, todas as perguntas estarão relacionadas ao tema *endomarketing* e suas ferramentas, com objetivo de coletar sua visão sobre a empresa e como ela implementa essas ferramentas em seu dia a dia. Estima-se que você precisará de aproximadamente 10 minutos para responder a essa entrevista. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

Você não será remunerado, visto que sua participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Os riscos dessa pesquisa são considerados mínimos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço de responder as perguntas, constrangimento ao se deparar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua, por isso caso decida desistir da pesquisa você poderá interromper a entrevista e desistir a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição, ou caso já tenha respondido mas mesmo assim prefira retirar seu consentimento. Este estudo garante e se compromete com o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo.

### CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, concordo em participar voluntariamente do presente estudo como respondente. O pesquisador me informou sobre tudo o que vai acontecer na pesquisa, o que terei que fazer,

inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação. O pesquisador me garantiu que eu poderei sair da pesquisa a qualquer momento, sem dar nenhuma explicação, e que esta decisão não me trará nenhum tipo de penalidade ou interrupção de meu tratamento.

ACEITO PARTICIPAR

NÃO ACEITO PARTICIPAR

### **Entrevista de satisfação dos colaboradores do hotel X**

**01 - Qual o seu grau atual de satisfação com a empresa em que você trabalha?**

- Muito Insatisfeito     Insatisfeito  
 Mediano                     Satisfeito  
 Muito Satisfeito     Não sei mensurar

**Explique a sua resposta anterior:**

**02 - Qual o seu grau atual de satisfação com a sua rotina de trabalho?**

- Muito Insatisfeito     Insatisfeito  
 Mediano                     Satisfeito  
 Muito Satisfeito     Não sei mensurar

**Explique sua resposta anterior:**

**03 - A empresa oferece algum local agradável para que você possa tomar seu café ou fazer alguma pausa durante o trabalho?**

- Não     Sim

**04 - Qual o seu grau atual de satisfação com os seus gestores?**

- Muito Insatisfeito     Insatisfeito  
 Mediano                     Satisfeito  
 Muito Satisfeito     Não sei mensurar

**Explique a sua resposta anterior**

**05 - Como você classifica o seu relacionamento com os seus gestores?**

Péssimo     Ruim     Bom     Ótimo

**Explique a sua resposta anterior**

**06 - Como é a comunicação interna da empresa, como ela se comunica com vocês?  
(Pessoalmente, grupos no WhatsApp ou outros meios de mensagens instantâneas)**

**07 - Classifique a comunicação interna da empresa:**

- Ótimo       Ruim  
 Boa           Péssimo  
 Razoável     Não sei opinar

**08 - Em qual momento você se sente mais reconhecido no seu trabalho?**

- Quando superior hierárquico te elogia  
 Quando o colega de trabalho reconhece seu esforço  
 Quando o cliente te agradece com entusiasmo pelo seu trabalho  
 A maioria das opções acima  
 Nunca tive esse sentimento  
 Outro:

**09 - O que as pessoas que têm a responsabilidade de avaliar o seu trabalho acham de você?**

- Que você faz diferença  
 Que você ainda não entregou o que prometeu  
 Que fala mais do que faz  
 Estão sugerindo um novo treinamento  
 Que você não faz falta alguma  
 Outra resposta:

**10 - Você se identifica com os valores propostos pela empresa? (Os valores de uma empresa referem-se aos princípios fundamentais e crenças que orientam o comportamento, a cultura e as decisões dentro da organização).**

- Sim               Não

**Explique sua resposta:**

**11 - Quando você iniciou seu trabalho na empresa eles ofereceram algum tipo de treinamento para sua área?**

- Sim                       Não

**12 - Como você classifica o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?**

- Péssimo       Ruim       Bom       Ótimo

**13 - Com relação ao sentimento de pertencer à equipe, você sente que:**

- O grupo o ignora  
 Sente que faz parte do grupo e pode se desenvolver  
 O grupo o procura só quando você tem informação relevante  
 Não faço parte de nenhuma equipe.  
 Outra resposta:

**14 - Você teria alguma sugestão de melhoria para os gestores da empresa em relação ao tratamento para com os funcionários?**