

LILIAN GABRIELLY FAUSTINO DE CASTRO

**PROPOSTA DE UM PLANO DE ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL EM JI-
PARANÁ RONDÔNIA**

JI-PARANÁ

2022

LILIAN GABRIELLY FAUSTINO DE CASTRO

**PROPOSTA DE UM PLANO DE ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL EM JI-
PARANÁ RONDÔNIA**

Artigo Científico apresentado no Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2022, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Ma. Márcia Cristina Teixeira.

**JI-PARANÁ – RO
2022**

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

C355p Castro, Lilian Gabrielly Faustino de.

Proposta de um plano de endomarketing como estratégia de desenvolvimento em uma empresa de marketing digital em Ji-Paraná Rondônia. / Lilian Gabrielly Faustino de Castro. – Ji-Paraná, 2022.

49 f. ; il.

Artigo Científico (Curso de Administração) – Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2022.

Orientadora: Prof.^a Ma. Márcia Cristina Teixeira.

1. Endomarketing. 2. Gestão de pessoas. 3. Desenvolvimento. I. Teixeira, Márcia Cristina. II. Título.

CDU 658.3:658.8

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Giordani Nunes da Silva CRB 11/1125

ATA DA BANCA DIGITALIZADA



ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ATA Nº 07/2022 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

Ao(s) 6º dia(s) do mês de dezembro de 2022, às 21h20min horas, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Márcia Cristina Teixeira, Orientador(a), e os(as) Professores (as) / Leandro Carlos Magnabosco e Braian De Souza Bulian, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Proposta de um Plano de Endomarketing como estratégia de desenvolvimento em uma empresa de Marketing digital em Ji-Paraná Rondônia, de autoria do(a) aluno(a) Lilian Gabrielly Faustino De Castro. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 97, considerando-se () APROVADO - () REPROVADO, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 97
 b. Avaliação oral (defesa): Média 97
 c. Média final: 97

Considerações da banca: _____

Ji-Paraná, 6 de Dezembro de 2022.

Lilian Gabrielly Faustino De Castro
 Assinatura Orientando(a)

Márcia Cristina Teixeira
 Assinatura do(a) orientador(a)

PROPOSTA DE UM PLANO DE ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO EM UMA EMPRESA DE MARKETING DIGITAL EM JI-PARANÁ RONDÔNIA

Lilian Gabrielly Faustino de Castro¹
Marcia Cristina Teixeira²

RESUMO:

Atualmente a gestão de pessoas é um dos pilares mais importantes de uma organização, ao longo dos anos esse fator se tornou indispensável, o colaborador por sua vez se torna essencial, diante da priori que, é responsável pelo desenvolvimento dela e precisa transmitir ao público externo o objetivo da empresa de forma exímio. Para que isso aconteça da melhor forma e da maneira mais adequada é necessário que a empresa inclua o endomarketing em sua rotina, uma vez que ele pode se tornar um aliado estratégico e dispor a empresa métodos para melhorar o engajamento da equipe e conseqüentemente trazer melhores resultados se bem estruturado. Portanto, este artigo tem como objetivo geral: Propor um plano de endomarketing efetivo como estratégia para o desenvolvimento da empresa alfa na cidade de Ji-Paraná - Rondônia, através de ações estruturadas que o endomarketing dispõe. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos colaboradores da empresa e entrevistas com os gestores, analisados de forma qualitativa para possibilitar uma visão mais abrangente e assertiva, dessa maneira, os resultados encontrados viabilizaram a proposta de elaboração de um plano de endomarketing, bem como ações chaves para melhorias no quesito gestão de pessoas.

Palavras-chave: Endomarketing; Gestão de pessoas; Desenvolvimento.

ABSTRACT:

People management is currently one of the most important pillars of an organization, over the years this factor has become indispensable, the employee in turn becomes essential, given the priori that he is responsible for its development and needs to convey to the external public the company's objective in an excellent way. For this to happen in the best and most appropriate way, it is necessary for the company to include internal endomarketing in its routine, since it can become a strategic ally and provide the company with methods to improve team engagement and consequently bring better results. if well structured. Therefore, this article has the general objective: To propose an effective endomarketing plan as a strategy for the development of the alpha company in the city of Ji-Paraná - Rondônia, through structured actions that the endomarketing has. Data were collected through a questionnaire applied to company employees and interviews with managers, analyzed qualitatively to enable a more comprehensive and assertive view. as key actions for improvements in people management.

Keywords: Endomarketing; People Management; Development.

¹ Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – Liliangabriellyfc@gmail.com

² Professor orientador do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – marcia.foganca@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O marketing atualmente é uma das ferramentas estratégicas que impulsionam o desenvolvimento de uma empresa, é através dele que a empresa consegue identificar seu público alvo e traçar estratégias para conquistar novos clientes e encantá-los, bem como continuar entregando seus serviços ou produtos de forma assertiva para que os seus clientes continuem a escolher por ela diante todas as situações, consciente ou inconscientemente. Mas além do externo, seja do cliente ou do marketing, uma empresa deve se preocupar com o interno, com o seu primeiro e principal público, seus colaboradores.

Os colaboradores são os primeiros clientes, os quais são responsáveis por todo o desenvolvimento de uma organização, é através deles que o sucesso de uma empresa pode ser medido, mediante suas atividades do dia a dia, como vendem todo o objetivo principal da empresa, como transmitem tudo isso ao público externo. Para que tudo isso aconteça da melhor forma e de maneira mais adequada possível é necessário que a empresa inclua o endomarketing em sua rotina. Como o próprio nome pressupõe, é o marketing interno, todas as estratégias do marketing tradicional, agora voltados exclusivamente para o público interno, com o intuito de engajar e desenvolver os seus colaboradores, possibilitando uma visão mais abrangente e humanizada de todos que dela fazem parte.

Engajar e manter os colaboradores de uma empresa motivados, muitas vezes se torna uma tarefa extremamente difícil, os colaboradores são os primeiros e principais clientes de uma empresa e encantá-los é uma das partes indispensáveis para obter bons resultados com o público externo, uma vez que, um colaborador engajado e motivado com a empresa possui um alto índice de produtividade e consegue transmitir ao público seu entusiasmo de forma leve e clara encantando novos clientes e os já existentes. Todo esse processo é denominado endomarketing, um dos pilares essenciais para um bom desenvolvimento dos colaboradores e da empresa.

É perceptível um cenário no mercado atual em que as empresas precisam implantar inovações em seus processos, sejam eles produtivos ou não. Ao longo do tempo, o funcionário dentro de uma empresa passou a ser visto de uma maneira diferente, muito mais do que só uma pessoa que auxilia nos processos de produção, mas também como um potencial gigantesco para proporcionar um bom desenvolvimento para a empresa. Com isso, o capital humano passou a ser valorizado e cultivado de uma forma mais humanizada, através de estratégias que buscam integrar ainda mais os colaboradores com os objetivos da empresa, de uma forma que tanto a empresa como o funcionário obtenham ganhos pessoais e profissionais.

E mesmo sendo possível visualizar toda essa movimentação e inserção desses processos nas rotinas empresariais, ainda sim continuam ocorrendo inúmeros problemas, dentre eles, pode-se citar colaboradores desmotivados, atritos entre empresa e colaborador, falta de compromisso com a marca e vários outros, podendo gerar grandes consequências em ambas as partes. De acordo com estudo feito pela consultoria de gestão Bain & Company³, um funcionário desmotivado pode ser 125% menos produtivo do que aqueles que se sentem engajados e inspirados. Dessa forma, é nítido a importância de um endomarketing efetivo e assertivo dentro de uma empresa, para que resultados positivos sejam obtidos de todas as partes envolvidas.

Para a efetivação do endomarketing dentro de uma empresa são necessárias várias etapas e um diagnóstico bem estruturado para que dessa forma os resultados sejam positivos e haja desenvolvimento de todos os envolvidos. Dessa forma, é necessário questionar-se qual

³ Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/especial-publicitario/sebrae-sc/sebrae-acelera-negocios/noticia/2021/10/27/funcionarios-desmotivados-podem-ser-125percent-menos-produtivos-saiba-como-manter-sua-equipe-engajada.ghtml>

Acessado em: 11 de setembro de 2022, às 20:59.

a importância da elaboração de um plano de endomarketing para desenvolvimento de uma empresa de marketing digital e seus colaboradores na cidade de Ji-Paraná?

Portanto, este artigo tem como objetivo geral: Propor um plano de endomarketing efetivo como estratégia para o desenvolvimento da empresa alfa na cidade Ji-Paraná - Rondônia e de seus colaboradores, através de ações estruturadas que o endomarketing dispõe. E para que este seja alcançado foi importante seguir algumas etapas, sendo essas etapas os objetivos específicos deste artigo que são: Diagnosticar a situação atual com relação ao endomarketing e o alinhamento desse fator ao objetivo da empresa; levantar informações sobre as características dos processos relacionados a cultura e ao conjunto de valores que possui; analisar o impacto das atuais ações de endomarketing presentes na produtividade dos colaboradores e nos resultados da empresa e elaborar estratégias e ações para melhorar desempenho, engajamento e integrar ainda mais os colaboradores da empresa.

Um plano de endomarketing bem elaborado e executado pode se tornar a essência de um eficiente desenvolvimento de qualquer organização, é essencial destacar a importância que esse assunto tem para uma empresa, colaboradores alinhados aos objetivos dela podem trazer resultados valiosos. Com isso, a proposta do endomarketing é possibilitar o engajamento e motivação dos colaboradores, através de ações estratégicas que propiciem a sensação de pertencimento e o alinhamento de objetivos, assim como o fortalecimento dos valores da empresa, possibilitando o aumento de competitividade e fomentando o crescimento.

Através da inserção de ações do endomarketing será notável os benefícios que ele trará, alguns deles, a motivação, integração e interação da equipe, sensação de pertencimento e entre outros. Uma vez que, com as ações definidas e no decorrer de suas execuções os colaboradores se sentirão mais motivados, entenderão o porquê fazem parte daquela equipe, se sentirão pertencentes e integrados à empresa, entre outros fatores essenciais para o desenvolvimento de cada um e entrega de bons resultados. Por meio disso, a empresa conseguirá atrair e reter talentos, bem como, construir um clima favorável, comportamentos adequados e fortalecimento dos valores definidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

“Gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito” (LIMA, 2006). Ou seja, considerando essa gestão para a área de pessoas, pode-se alinhar a ideia de que é a capacidade de se trabalhar com pessoas de uma maneira pontual, objetivando resultados que precisam ser alcançados, por meio de métodos flexíveis de acordo com o que se tem no momento, sejam recursos financeiros, estruturais ou até mesmo intelectuais. Para que assim, se consiga uma harmonia entre os objetivos da empresa e os objetivos profissionais de cada colaborador individualmente.

A gestão de pessoas ao longo dos anos se tornou cada vez mais importante, sendo um ponto crucial dentro das empresas, pois é através das pessoas que estão dentro desse ambiente que ela consegue alcançar seus objetivos e movimentar de forma estratégicas seus recursos, obtendo um retorno adequado dentro daquilo que se espera. Segundo Chiavenato (2020, p. 5) “Gestão é a ação por meio da qual os conceitos de Administração são aplicados no cotidiano pelos gestores.” Através desse conceito é possível refletir sobre a importância da gestão, evidenciando a área de pessoas, pois os gestores necessitam ter a visão e conhecimento sobre como trabalhar com seus colaboradores de forma adequada, considerando todos os fatores do relacionamento interpessoal dentro do ambiente organizacional. Possibilitando que no dia a dia da empresa seja viável o alcance de melhor desempenho geral.

Através dos conceitos de gestão em si, se faz necessário ressaltar o conceito de gestão de pessoas de uma forma mais específica. “Podemos caracterizar a gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo.” (DUTRA e DUTRA, 2017, p. 4).

A gestão de pessoas engloba vários fatores, desde as práticas do cotidiano da empresa até a compreensão e conciliação das expectativas dos colaboradores e o alinhamento deles com o objetivo da empresa, através de uma gestão eficiente o desenvolvimento de ambas as partes torna-se mais fácil. “O desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento.” (DUTRA e DUTRA, 2017, p. 7).

2.1.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Uma empresa que utiliza meios estratégicos obtém bons resultados, o que pode ser visto no mercado são empresas utilizando estratégias nos setores financeiros e operacionais, por vezes não levando em consideração que estratégia deve ser usada em todos os setores, principalmente quando se fala em gestão de pessoas, uma vez que é essencial utilizar-se de meios estratégicos para que através deles alcance a alta performance da equipe, engajamento e integração dela. Marras (2012, p. 196) defende que a gestão estratégica de pessoas representa o conjunto de práticas da gestão de pessoas que influenciam o desempenho dentro das empresas, elevando a vantagem competitiva. Assim, é possível obter os melhores resultados e manter a equipe motivado, propiciando o desenvolvimento de todas as partes e bons resultados.

De acordo com Fidelis (2014, p. 105) a gestão estratégica de pessoas consiste na consideração dos fatores internos e externos de uma empresa, assim é possível levantar pontos fortes, oportunidades, ameaças e limitações. Esses pontos favorecem a empresa em todos os setores de forma diferente já que seu objetivo será de acordo com a necessidade e especificidade do setor. Através disso, se busca uma forma de adequar gestão e prática para que de maneira estratégica se consiga resultados positivos, quando se tem uma boa gestão, mas não se utiliza de ferramentas e métodos planejados para o alcance do desenvolvimento e otimização das pessoas que são tão fundamentais dentro da empresa, o efeito acaba sendo negativo e gerando transtornos para todos os envolvidos.

É através de vários fatores que constituem uma organização que será possível alcançar a eficiência em gestão, esses fatores são o clima e a cultura organizacional que subsidiam uma estrutura adequada para um bom desenvolvimento tanto de pessoas como de processos em uma empresa.

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

“Definida como os valores e normas compartilhadas que existem em uma organização e são ensinadas aos novos empregados. Essa definição é amplamente adotada nos meios empresariais e, de certa forma, explica a maneira como a organização pensa e opera” (MARQUES, 2015, p. 91). Ou seja, é a junção de normas, regras, políticas, crenças, valores, ética, pode ser dita como a base estrutural em que uma empresa se pauta para realizar suas funções.

Para Hollenbeck e Wagner III (2020, p. 390) “A cultura de uma organização, portanto, é um modo informal e compartilhado de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que eles pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. A cultura impulsiona a organização no geral, promovendo diversos benefícios e auxiliando no processo de gestão, pois é dessa base que é criada através dessa cultura que pode ser explicado a maneira que a empresa funciona, os objetivos e todos os porquês por trás dessas questões.

2.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2021, p.64) afirma que o clima organizacional é o “ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.” Entende-se então que o clima pode ser entendido também como a percepção que os colaboradores possuem sobre o ambiente em que trabalham, o que sentem e o que transparecem diante disso, influenciando diretamente em como tudo flui na mesma.

O clima está ligado a motivação e como a pessoa se sente dentro de determinado ambiente, o que pode acabar interferindo na produtividade dos colaboradores, uma vez que uma pessoa motivada e que se sente parte de fato de uma empresa e sente que a mesma o valoriza tende a ser mais produtivo e proativo. Caso se sinta diferente disso, os resultados tendem a ser negativos. Assim como afirma Marques (2015, p. 95) “Clima organizacional é representado pela percepção que os indivíduos e parceiras têm a respeito da atmosfera psicológica que caracteriza um momento da organização. [...] reflete o estado da motivação dos indivíduos e parceiras de uma organização.

2.1.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Compreender o comportamento dos colaboradores dentro de uma organização é fundamental para o desenvolvimento de todas as partes envolvidas, mas é uma questão um tanto quanto complexa. Quando se fala em comportamento organizacional o primeiro fator lembrado é como as pessoas se comportam nas empresas, porém é uma questão um pouco mais abrangente. De acordo com Hollenbeck e Wagner III (2020, p. 5) “O comportamento organizacional é um campo de estudos voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorre no contexto organizacional.”

“Trata-se de uma área multidisciplinar do conhecimento humano que é vital para a compreensão do funcionamento das organizações.” (CHIAVENATO, 2021, p.13). É notável sua complexidade e a importância que esse assunto tem para as empresas em todas as áreas, mas principalmente na área de gestão de pessoas, uma vez que esse é um dos pilares para uma boa construção de relações interpessoais e de um desenvolvimento adequado da gestão e dos colaboradores, auxiliando na melhora de produtividade e engajamento deles diante dessa base científica que se obtém através do estudo e entendimento do comportamento organizacional.

De acordo com Chiavenato (2021) as características do comportamento organizacional consistem na adoção de abordagem contingencial, utilização de métodos científicos, contribuições de diversas ciências comportamentais, além de estar intimamente ligada a vários campos de estudo e ser uma disciplina científica aplicada, servindo também como base para ajudar a lidar com pessoas dentro de uma organização.

Portanto, essa questão relaciona diversos fatores essenciais para o desenvolvimento e integração dos colaboradores, bem como no aumento da qualidade de gestão que reflete em todo âmbito organizacional, pois envolve os pontos-chaves para uma boa troca e interação de todas as partes, auxiliando no momento de traçar estratégias assertivas para trabalhar adequadamente com os colaboradores.

2.1.1 – Endomarketing

“As pessoas não devem ser consideradas meros recursos organizacionais. Elas são muito mais do que isso: constituem a energia inteligente e primordial de uma organização.” (CHIAVENATO, 2020, p. 6). Os colaboradores são fundamentais no funcionamento e desenvolvimento de uma empresa, sendo assim, é necessário ter uma outra visão sobre essas pessoas e implantar métodos que busquem integrar e fazer com o que o colaborador se sintam motivado e busque cada vez mais ofertar o seu melhor a empresa.

Para França (2013, p. 134) “Os funcionários passam a ser vistos como parceiros do sucesso, e não como peça ou um número na organização”. Através disso, se dá a imersão do endomarketing no ambiente organizacional, também conhecido como marketing interno ou marketing voltado para os funcionários, uma ferramenta com o intuito estratégico que objetiva reter e engajar os colaboradores.

Para Kotler (2002, Apud França, 2013, p. 133) “O Marketing interno é como uma “tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”, e ainda ressalta a associação estabelecida entre o Marketing interno, o treinamento e a motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores.”

Conforme Almeida e Avanzi (2019, p. 102) o endomarketing é definido como “Utilização de todas as ações e meios empregados tradicionalmente pelo marketing mercadológico, mas agora voltados para o mercado interno das empresas, ou seja, exclusivamente para os seus funcionários e colaboradores”.

E de acordo com Zenaro e Pereira (2013, p. 124) “É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos.” Sendo assim, utiliza-se de vários meios estratégicos para que seja um processo contínuo, onde possibilite vantagens para a empresa no geral. Pode-se notar que a comunicação interna é uma das principais ferramentas estratégicas para que o endomarketing esteja presente na empresa.

Com isso é possível analisar a perspectiva dessa área tão importante dentro de uma empresa, que ressalta a necessidade de elaborar ações e métodos estratégicos para manter os colaboradores alinhados com os objetivos da empresa de acordo com as motivações que lhes são transmitidas durante sua rotina na empresa, através da construção de uma boa comunicação e relacionamento, sendo alimentada todos os dias e sempre salientando a continuidade.

Ainda para Zenaro e Pereira (2013, p. 125)

O endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos. Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa a sensação de descontentamento que os domina. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão “vendê-la” para o cliente externo, para a comunidade, para os stakeholders.

O colaborador é público mais importante de uma empresa, é sobre isso que se deverá refletir e trabalhar, em quais formas ou métodos deverão ser utilizados da melhor

maneira para que se consiga transmitir aquilo que deseja com o objetivo de satisfazer a necessidade do colaborador de acordo com o que a empresa consegue oferecer, assim como faz com seus clientes externos, trabalhando de maneira mais assertiva.

Como afirma Zenaro e Pereira (2013, p. 124) “vender” o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho”. Se você tem colaboradores que “vestem a camisa” da empresa é um grande passo para obter resultados positivos em todos os setores, isso significa que estão motivados e vão de acordo com aquilo que a empresa os propõe.

A motivação é um dos pontos essenciais quando se trata do assunto endomarketing, pois é através das ações dele que se busca estimular o colaborador a continuar mantendo sua produtividade e vestindo a camisa da empresa. “A única maneira de estimular funcionários a praticarem com eficácia e alto desempenho aquilo que eles já sabem é por meio de boas campanhas de endomarketing, capazes de gerar motivação com a melhoria do clima interno, com reconhecimentos e com os reforços para que cada um queira “saber” mais e “saber fazer” melhor.” (ALMEIDA; AVANZI. 2019, p. 106.)

Por meio dessa estratégia bem-sucedida e monitorada constantemente, é possível observar vários benefícios que ela possibilita. “O Endomarketing gera melhoria da produtividade, da relação interpessoal, do que precisa acontecer em todos os setores, da saúde física e mental das pessoas envolvidas, fato conseqüente à saúde da empresa.” (FRANÇA, 2013, p. 133). Dessa forma, pode-se perceber a necessidade da implantação de boas e pontuais ações da mesma e o quanto representa em termos qualitativos e quantitativos para empresas e pessoas na atualidade que se percebe no cotidiano mercadológico.

“É o endomarketing que regula a relação entre as pessoas e das pessoas com a própria organização. É o grande responsável em promover a gestão da empresa com foco nas pessoas e aí se tem uma grande aliada: a Comunicação Interna.” (FRANÇA, 2013, p. 133). As pessoas que estão dentro de uma organização precisam sentir a sensação de pertencimento e isso acontece de acordo com as relações e comportamentos que a empresa promove.

Traçando estratégias para que os colaboradores possam se sentir realmente integrados aos processos da empresa, pode-se provocar a motivação nos colaboradores, um dos vários resultados que colaboram para o desenvolvimento de ambas as partes. “Como resultado, há a motivação dos colaboradores, a sensação de pertencimento e sentimento de equipe, visando tornar essa empresa competitiva, a partir do comprometimento do seu público interno [...]” (FRANÇA, 2013, p. 133). Entende-se que esses são pontos fundamentais tanto para empresa quanto para os colaboradores.

“As pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum.” (ZENARO; PEREIRA. 2013, p. 125). À vista disso, cabe à organização tornar relevante a comunicação e a compreensão das necessidades e abrir espaço para que os colaboradores se sintam à vontade para expor seus pontos de vista e de fato contribuam em todos os aspectos.

“A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido no endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos.” (ZENARO; PEREIRA. 2013, p. 124). Buscar entender o esse público é uma forma de desenvolver a empresa e torná-la um ambiente agradável e participativo, onde ambas as partes conseguem crescer e aumentar suas visões em diversas questões, sejam profissionais ou pessoais.

Compreender esse público nem sempre é uma tarefa fácil, pois se trata de um ambiente onde as opiniões, perspectivas e necessidades são totalmente diferentes umas das outras. Diante do que Zenaro e Pereira (2013, p. 125) afirmam “Considerando que as organizações são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, eis a complexidade que reveste a gestão de pessoas e o consequente direcionamento do endomarketing para a obtenção dos resultados esperados”. É imprescindível que a empresa tenha uma visão estratégica e busque meios que tornem essa conciliação mais fácil e simples que conseguir.

Contudo, pode-se concluir que o endomarketing se apresenta como ponte entre a empresa e seus colaboradores, ampliando o relacionamento e alinhando as perspectivas, fazendo com o que o desenvolvimento de ambas as partes ocorram de maneira igual e alinhada. Com isso, “Faz-se do colaborador um grande aliado, fomentando a ideia de que seu sucesso pessoal e profissional está ligado ao sucesso da empresa.” (FRANÇA, 2013, p. 136)

No dia a dia das empresas, ao longo dos anos, vem se tornando perceptível a influência que a boa relação interpessoal nas organizações possui, contribuindo para um clima melhor e para rotinas mais leves e para o alcance de melhores resultados. Através de uma eficiente gestão de pessoas é possível chegar nos resultados citados, e o assunto trabalhado até aqui é um dos métodos utilizados para o alcance desse objetivo.

2.1.1 – Comunicação Interna

Segundo Rocha (2012 Apud França, 2013, p.126), “a comunicação é mais do que fundamental, é imprescindível. Ela é o grande benefício e o grande mal de todas as organizações”. A sociedade vive a comunicação a todo segundo, mas quando se fala em comunicação é muito além de apenas uma troca de informações, engloba a compreensão, não apenas de palavras, mas tudo o que é transmitido através dela.

Assim como afirma Matos (2009, p.2, Apud França, 2013, p. 126) “Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal”. Através dela é possível compreender muitas coisas, não só as palavras, mas o intuito daquilo que está sendo falado, os comportamentos, sejam positivos ou negativos relacionados, entre várias outras coisas que são necessárias para que todos os objetivos se alinhem e com isso a criação do sentimento de motivação e alcance de bons resultados.

É essencial uma comunicação bem executada e quando ocorre dessa maneira proporciona diversos benefícios aos envolvidos, isso cabe tanto à vida pessoal quanto à vida profissional e corporativa, visto que a comunicação é a base de todas as coisas. Como em todas as situações possuem seus lados positivos e negativos, a comunicação não é diferente, sendo assim em todas as vertentes. E como já citado ela pode ser benéfica ou não, então é necessário atenção quando se trata desse assunto, principalmente em um ambiente organizacional.

“A comunicação interna visa a toda e qualquer possível interação e a troca de informações entre a organização e seus colaboradores internos, o que gerará a boa comunicação com seu público externo, levando à satisfação e à fidelização com serviços ou produtos de uma empresa.” (FRANÇA, 2013, p. 128). Se em uma empresa internamente os processos são organizados e bem executados isso irá transparecer externamente, por isso a importância de se manter uma boa execução de todo e qualquer processo, desde o operacional até o de gestão, como o de comunicação. Através de uma boa e eficaz comunicação interna os colaboradores conseguirão passar exatamente o que a empresa

busca aos seus clientes, além de estarem totalmente engajados com a empresa e alcançarem resultados ainda melhores.

É importante ressaltar a diferença entre endomarketing e comunicação interna, pois são muito parecidas e muitas pessoas costumam compreender como sendo a definição de uma mesma coisa. “Endomarketing e a comunicação interna são inseparáveis, mas não são irmãos gêmeos”. (ALMEIDA; AVANZI. 2019, p. 102.) Com isso, entende-se que existe uma diferença mesmo que pequena, isso acontece devido ao fato desses dois assuntos tão importantes se complementarem no dia a dia de uma empresa.

“O endomarketing se propõe, essencialmente, a mudanças ou fixação de comportamentos, utilizando para isso estímulos externos a fim de criar motivações pessoais. (ALMEIDA; AVANZI. 2019. p. 102.) E em contrapartida “A comunicação interna se ocupa no dia a dia em manter os funcionários informados.” (ALMEIDA; AVANZI. 2019, p. 102.)

É através da comunicação que se constrói uma relação saudável entre empresa e colaborador, ambas as partes precisam entender o que cada um quer de acordo com as necessidades atribuídas. “Tem a necessidade de transmitir ao público interno tudo sobre a empresa, como as ações, visões e os pensamentos da organização, deixando o colaborador informado sobre o que acontece na empresa.” (FRANÇA, 2013, p. 128)

“Uma das funções indispensáveis da comunicação interna é a continuidade das campanhas de endomarketing, gerando reforços para o desenvolvimento de práticas que consolidem os hábitos.” (ALMEIDA; AVANZI. 2019, p.104.) Portanto ela utiliza veículos para que essa troca aconteça e a comunicação eficiente é um desses veículos, é por meio dela que será possível manter o endomarketing ativo e obter todos os resultados positivos que ela proporciona.

2.1.1 – Plano de comunicação

O plano de comunicação é um documento onde apresentará todos os objetivos, como alcançá-los e constará informações da empresa e outras essenciais para a compreensão do que será proposto. “O plano é a materialização do processo, ou seja, do planejamento. Sendo assim, o plano é o documento escrito, o processo formatado” (TAVARES, 2010, p. 134).

Para criar um plano são necessárias várias etapas, onde o processo de planejamento e análise são fundamentais. Ainda para Tavares (2010, p. 140) “Processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento aperfeiçoam o negócio do cliente.”

Para iniciar uma elaboração de um plano de comunicação é necessário compreender a empresa, como acontecem atividades dentro dela, quais os pontos que devem ser melhorados e quais os pontos fortes, quase que como uma análise de swot, essas ações são cruciais para que qualquer ação dentro da empresa relacionada a resolver problemas seja executada de forma adequada e assertiva. E a partir desses pontos iniciar um projeto de planejamento, objetivando uma solução através da criação de um plano ou ação.

Há alguns modelos de plano de comunicação específicos, pois há diversas formas de comunicação dentro da empresa, sendo necessário utilizar planos específicos para se trabalhar com cada uma delas, visto que possuem necessidades e públicos diferentes, podendo ser interna ou externa, dentre outros fatores de divergência. Com isso “todos os modelos de planos gerais de comunicação estão relacionados à comunicação do cliente. Alguns mais simples e objetivos, outros mais abrangentes e complexos, mas sempre atendendo a objetivos gerais de comunicação.” (TAVARES, 2010, p. 166).

Figura 1 Tópicos para a elaboração de um plano de comunicação interna

Tópicos do plano	Objetivos
1. Informações sobre o negócio de forma resumida	Inclui missão, visão, princípios e valores.
2. Objetivos gerais para a comunicação interna	Definir o porquê da comunicação interna. A comunicação de rotina e a comunicação demandada.
3. Objetivos específicos da comunicação	Informação empresarial, incentivo, motivação etc.
4. Determinar as formas de comunicação interna	Técnica? Meios/ veículos? Formas? Período? Justificativas? No caso de murais, especificar a quantidade e a localização.
5. Plano de ação	O quê? Como? Quando? Onde? Por quê? Quem fará?
6. Formas de controle e avaliação	Formas de controle? Indicadores? Pessoas responsáveis? Tempo?
7. Investimento de comunicação	Tipo de investimento? Produção? Criação? Mídia? Extras? Orçamento comprometido?
8. Anexos	Dados e informações que embasem o plano.

Fonte: Tavares (2010, p.192)

3. METODOLOGIA

Segundo Michel (2015, p. 147) “Por metodologia deve-se entender uma forma organizada e planejada, segundo critérios previamente traçados, para se atingir um propósito, alcançar uma solução, resolver um problema”. Portanto, neste ponto foram tratados todos os meios que serão utilizados para alcançar o resultado final, percorrendo sobre qual tipo de pesquisa será feita, qual foi o público alvo e questões relacionados para que se compreenda exatamente todo o caminho traçado para se aplicar o estudo da maneira mais assertiva possível.

3.1 PLANO OU DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada foi de cunho exploratório que conforme Gil (2022, p. 42) “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.” Como o ambiente e os seus processos de comunicação são quase que desconhecidos, essa pesquisa auxiliará a compreender de forma mais específica como acontece a comunicação dentro da empresa, quais os pontos que deverão ser melhorados e norteará a forma como será a elaboração mais adequada para o plano de resolução da questão.

Juntamente com a pesquisa exploratória será trabalhado também a pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2022, p. 42) “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.” Uma pesquisa complementa a outra, de forma que possibilitaram uma visão mais ampla e organizada, auxiliando no alinhamento e elaboração da estratégia do plano de comunicação formal.

O tipo de pesquisa que foi escolhido para ser realizado nessa situação foi o estudo de caso. De acordo com Roesch (2013, p. 201) “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.” Nessa situação, foram analisados os processos de ações de endomarketing dentro da empresa em questão, dessa forma, adequando as situações para a elaboração de um plano de endomarketing que possibilite a melhora nos processos da empresa e oportunize melhores resultados.

“Neste sentido, argumenta-se que pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa.”(STAW ,1997 apud ROESCH, 2013, p. 154) Por este motivo, o método qualitativo foi utilizado para o desenvolvimento do projeto, uma vez que a pesquisa será sobre um estudo de caso e a necessidade de utilização.

Dessa forma, o método de pesquisa utilizado foi o método qualitativo, que conforme afirmam Creswell e Creswell (2021, p. 140) “se aprofunda nos passos para a análise dos dados e nos métodos usados para a apresentação dos dados, com sua interpretação e validação, assim como a indicação dos resultados potenciais do estudo.”

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

O público alvo da pesquisa foram todos os colaboradores da empresa, sendo constituída por 19 ao total, sendo uma delas a pesquisadora, e 2 gestores. Divididos nos seguintes cargos: 7 analistas de contas, responsáveis por intermediar toda a comunicação da empresa com os clientes, são os principais responsáveis por entender as dores desse parceiro e traduzir isso em atividades para toda a equipe como também levar os feedbacks para os setores de interesse. O profissional dessa área tem a responsabilidade de transformar todas as informações em processos e atividades para que possam ser desempenhadas em continuidade às outras funções da equipe; 1 Desenvolvedor de sistema, com a função de desenvolver sites, construção de landing page e relacionados a essa área de estruturação de sistemas; 3 designers, com a função criativa da equipe, responsáveis por desenvolver e elaborar artes para suprir as necessidades dos clientes.

A equipe também conta com 1 diretor criativo, responsável por coordenar todas as demandas, toda distribuição dela, bem como zelar pela organização de sua equipe; 1 analista de mídia e performance, responsável pela gestão de anúncios, distribuição e acompanhamento deles, entre diversas outras funções relacionadas; 1 auxiliar administrativo, com a função de conciliar todas a rotina administrativa da empresa, seja, financeira, estrutural ou relacionadas ao RH da empresa, auxilia também no controle das atividades presentes na empresa; 2 redatoras, responsáveis por redigir textos de acordo com o planejamento estratégico de cada cliente, são textos para redes sociais, artes, legendas, sites, blogs, dos mais diversos desse meio; 1 coordenador de equipe, com a função de auxiliar toda equipe, manter a organização e distribuir as demandas.

3.3 PLANOS DE INSTRUMENTO DE COLETA INSTRUMENTOS PARA BUSCAR INFORMAÇÕES

O primeiro instrumento de coleta definido e utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi o questionário, de acordo com Gil (2022, p. 110) “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Como a empresa possui uma quantidade significativa de colaboradores o mais viável para se obter uma visão

mais ampla e concreta sobre como funciona o processo de endomarketing na empresa foi através desse instrumento, que possibilitou a coleta de informações relevantes e uma análise de todas as perspectivas presentes na empresa. Respondido de forma online através da ferramenta google formulários, o questionário possibilitou o anonimato de todos eles, além de analisar perguntas abertas e fechadas.

Outro método utilizado foi a entrevista, de acordo com Gil (2022, p. 110) “[...] pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde.” Onde foram aplicadas apenas com os gestores, visando obter e analisar a percepção de cada um deles e contrapor com as dos colaboradores. Além de ter possibilitado a coleta de fatos verbais também possibilitou a verificação de atos não verbais, assim utilizando-se da observação que é mais um instrumento de coleta.

A entrevista foi de caráter informal, focalizada e parcialmente estruturada, como enfatiza Gil (2022, p.112) “[...] se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados”. Com isso foi possível mais do que uma apenas conversa, compreender como tudo ocorre e o que será possível elaborar de acordo com o problema abordado.

Ainda para Gil (2022) uma entrevista focalizada deverá mesmo que com alguma distração ou abordagem de alguns assuntos relacionados, sempre manter um objetivo e com uma tarefa essencial o entrevistador deve deixar bem claro esse objetivo e se esforçar para que a entrevista seja desenvolvida em cima disso e não se disperse no desenrolar dela. Com isso obtendo informações relevantes para a pesquisa que subsidiará todo o desenvolvimento de solução da pesquisa.

Foi necessário definir objetivos específicos para que ao final da entrevista se conseguisse obter uma análise adequada que fornecesse informações essenciais para o objetivo do projeto. Portanto, uma entrevista parcialmente estruturada foi fundamental para que isso ocorra da melhor maneira possível. Explorando cada pequeno detalhe que serviu como dado importante nas próximas etapas, todas as entrevistas foram gravadas para obtenção de um material melhor para a análise.

Outro instrumento utilizado a observação, que vai muito além do que apenas olhar, assim como afirma Sampiere, Collado e Lucio (2013, p. 419) “Não é uma mera contemplação (“sentar-se para ver o mundo e tomar notas”). Implica entrarmos profundamente em situações sociais e mantermos um papel ativo, assim como uma reflexão permanente, estarmos atentos aos detalhes, acontecimentos, eventos e interações.” Juntamente com esse instrumento foram trabalhados vários outros sentidos que colaboraram para o melhor desenvolvimento da pesquisa e envolveram ainda mais todas as partes envolvidas.

3.4 PLANOS DE ANÁLISE DE DADOS

Neste ponto será tratado como decorrerá a análise dos dados coletados, quais os métodos a serem utilizados, para que a maioria dos dados se transformem em informações significativas e sejam fundamentadas da maneira mais concreta e assertiva. Conforme Roesch (2013, p. 128) “O tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise.” Devido a essa afirmação a análise será qualitativa conforme a natureza dos dados coletados. “Poderá prever a utilização de gráficos, tabelas e estatísticas. Pensar a análise ajuda a criticar a própria coleta de dados.” (ROESCH, 2013, p. 128) Através disso, foram utilizados os meios de análise de conteúdo e documentais para o alcance de informações mais concisas e objetivas o que tornará a resolução do problema coerente com todos os processos abordados.

3.4.1 ANÁLISE QUALITATIVA

Para Roesch (2013) às pesquisas que possuem natureza qualitativa no momento de realizar a análise encontram informações que precisam ser organizadas e interpretadas, muitas dessas situações apesar de possuírem essa natureza acabam seguindo o padrão quantitativo da análise, uma vez que investigam a relação entre os fatos abordados e para isso utilizam como apoio conceitos como a priori, que ocorrem em situações qualitativas. Dessa forma, a soma de todas essas técnicas é denominada análise de conteúdo. Portanto, nessa pesquisa de modo inteiramente qualitativo, por se tratar de um estudo de caso e possuir todas as características compatíveis à análise qualitativa, esse será o método a ser utilizado.

“Os procedimentos da análise de conteúdo criam indicadores quantitativos. Cabe ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados, utilizando teorias relevantes” (WEBER, p. 70 apud ROESCH, p. 170). Pode-se entender que a análise de conteúdo é o meio de analisar todos os dados obtidos durante a coleta, tudo o que se tem para que ao longo do desenvolvimento seja possível obter os dados mais relevantes e transformá-los em informações cruciais. E ainda por meio dela usar outros métodos de análises para que a visão e abrangência do problema sejam ainda mais específicas e coerentes.

Para Creswell e Creswell (2021) para a realização de uma análise qualitativa se torna mais fácil seguir um roteiro, que consiste na preparação e organização dos dados, leitura e investigação de cada um deles, codificação, geração de descrição e temas e representação e descrição dos temas. Seguindo parte ou todos esses passos a compreensão sobre toda a questão será mais eficaz.

3.4.2 ESTRATÉGIA DE TRIANGULAÇÃO CONCOMITANTE

“Refere-se ao uso de dois ou mais métodos para verificar se os resultados obtidos são semelhantes, com vistas a reforçar a validade interna dos resultados.” (GIL, 2022, p. 132) Através da triangulação dos dados será possível ampliar o campo de visão sobre a situação e possibilitará a compreensão de todos os fatores, sejam positivos e/ou negativos, que facilitem no processo de resolução ou aperfeiçoamento da proposta inicial do projeto.

Ainda para Creswell e Creswell (2021, p. 173) “Os dados serão coletados por meio de múltiplas fontes para incluir entrevistas, observações e análise de documentos”. É por meio desse processo que será realizada a triangulação, como esses instrumentos serão utilizados no projeto esse processo será essencial para o alcance do objetivo final.

4 – DESENVOLVIMENTO

4.1 ÓTICA DO ENDOMARKETING SOBRE A VISÃO DOS COLABORADORES

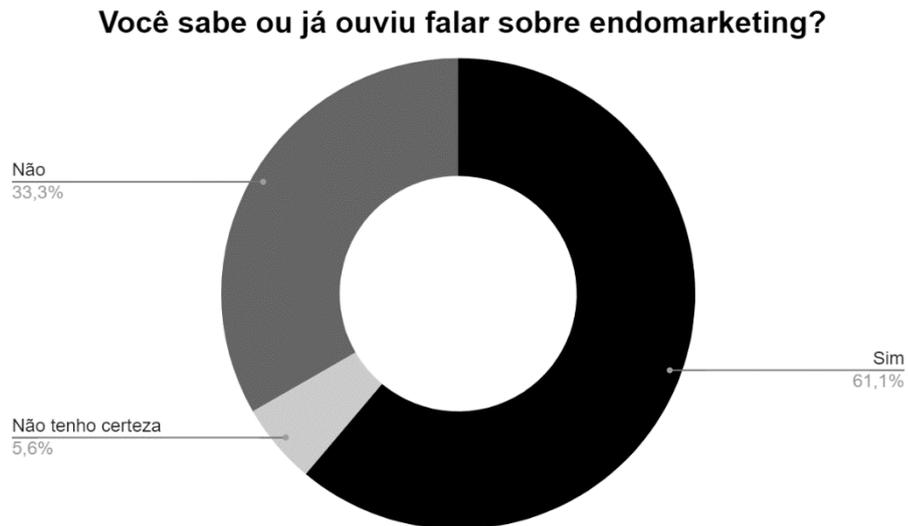
O endomarketing dentro das empresas geralmente é apenas conhecido pelos seus gestores, dificilmente pelos colaboradores, alguns podem saber uma coisa ou outra e outros podem saber, mas não sabem a fundo o que é. Na empresa em questão, por ser uma empresa inserida em um ramo que serve como base para o endomarketing pode-se imaginar que a

ideia desse tema esteja presente dentro da empresa por todas as partes, de acordo com o questionário aplicado às respostas mostram caminhos diferentes.

Foi aplicado um questionário com 14 perguntas relacionadas diretamente ao endomarketing, onde o público alvo dessa pesquisa foram os 18 colaboradores, a empresa tem um total de 18 colaboradores, sendo 2 gestores e 1 colaboradora que ficará fora dessa relação por ser a pesquisadora.

De acordo com as respostas obtidas no questionário foi possível analisar como é a relação dos colaboradores com o endomarketing, possibilitando compreender qual o contato que já tiveram com esse tema e qual o nível de conhecimento com ele. Dessa forma, dos 18 colaboradores que responderam 61,1% já ouviram falar sobre endomarketing e 33,3 concordam com a seguinte afirmação "Me sinto motivado a estar na empresa, pois me identifico com o objetivo e propósito dela" a mesma porcentagem se sentem motivados dentro da empresa, ou seja, a maioria já tivera algum contato com o conceito endomarketing e mesmo que não saibam a fundo o que significa convivem indiretamente com ele dentro da empresa.

Gráfico 1- Percepção sobre endomarketing dos colaboradores

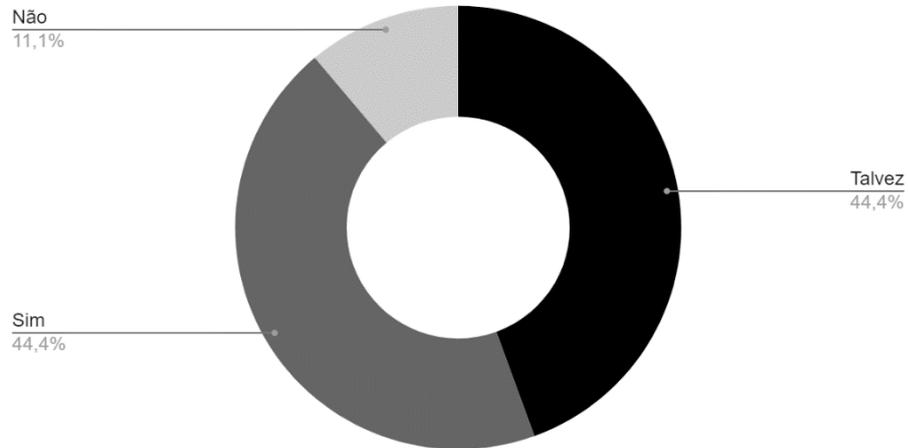


Fonte: dados coletados na pesquisa

Porém, estar motivado não significa necessariamente que esse fator se deve ao endomarketing, 50% dos colaboradores veem a possibilidade de crescimento e desenvolvimento na empresa e 44,4% sentem que seus objetivos estão alinhados com o objetivo da empresa e a mesma porcentagem entendem que talvez estejam alinhados, ou seja, é possível encontrar uma certa diferença e um possível gargalo, pois ao mesmo tempo que a maioria consegue ver a possibilidade de crescimento é possível ver uma quantidade significativa de colaboradores que ainda estão em dúvida sobre seus objetivos na empresa, o que pode interferir no desenvolvimento do endomarketing, mas também poderá ser um fator de impulsionamento para o desenvolvimento do mesmo.

Gráfico 2 - Perspectiva de desenvolvimento

Sente que os seus objetivos estão alinhados ao objetivo da empresa?

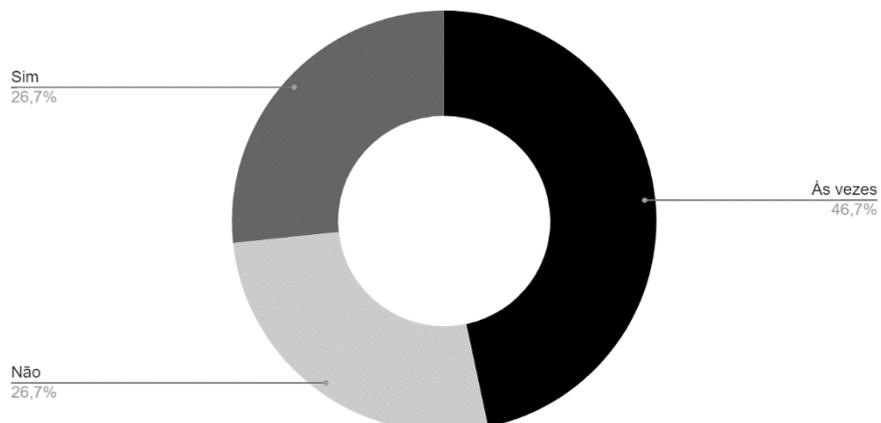


Fonte: dados coletados na pesquisa

Na percepção de 33,3% dos colaboradores, os mesmos concordam que a empresa investe em ações de reforço da marca através de atividades realizadas em equipe com o intuito de todos entenderem o propósito e objetivo dela e 27,8% não concordam com isso. Em contraponto a isso, 33,3% concordam totalmente que a execução dessas atividades ajuda a aumentar a produtividade e melhorar os resultados e 11,1% discordaram totalmente disso. Através dessas informações percebe-se um ponto positivo, a mesma porcentagem de pessoas entende que a empresa tem um esforço para realizar ações de endomarketing e isso influencia diretamente nos resultados tanto individuais quanto como na empresa como um todo, isso já é um resultado significativo. Mas ainda é um resultado pequeno e é necessário estruturar e implementar para que mais pessoas sejam impactadas.

Gráfico 3 - Reforço da marca

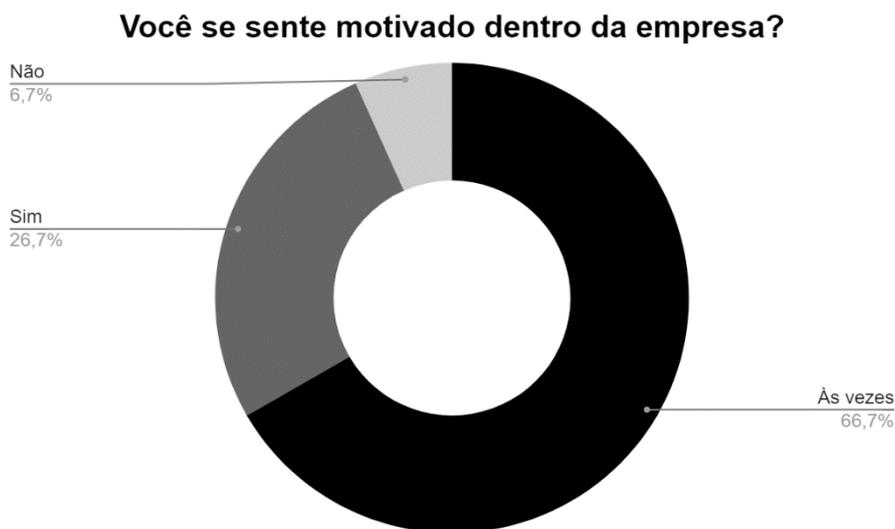
Na sua percepção a empresa investe em ações de reforço da marca, através da realização de atividades em equipe que façam todos entenderem o propósito e os objetivos principais dela?



Fonte: dados coletados na pesquisa

A missão, visão e valores são pontos fundamentais em uma empresa e necessitam estar presentes no dia a dia dela de uma forma significativa, dessa maneira 44,4% responderam que conseguem perceber esses pontos presentes no dia a dia da empresa em questão e 33,3% afirmam que não conseguem perceber essa presença. Dessa maneira, a motivação é um fator essencial e que com a presença da missão, visão e valores pode ser cada vez mais desenvolvida, com isso, 55,6% dos colaboradores afirmam que se sentem motivados às vezes dentro da empresa e 33,3% afirmam que se sentem motivados na empresa. Apesar de ter uma quantidade significativa de pessoas que sentem a missão e outros presentes no dia a dia, a maioria deles não se sentem totalmente motivados, ou seja, existe algum ponto de divergência que precisa ser analisado para que se consiga um alinhamento adequado entre esses fatores.

Gráfico 4- Motivação dos colaboradores na empresa



Fonte: dados coletados na pesquisa

No questionário aplicado havia questões abertas, que possibilitaram uma análise mais estruturada, assim foi possível mensurar a percepção dos colaboradores com relação ao endomarketing, aos propósitos da empresa e os seus objetivos profissionais. Com isso, 30% dos colaboradores possuem a certeza sobre o propósito da empresa e 30,6% deles não souberam responder. Outros 39,4% souberam responder, mas responderam sem convicção ou superficialmente fora do contexto de propósito.

Através disso, pode-se perceber que é muito pequena a porcentagem de colaboradores que possuem o conhecimento significativo sobre o propósito da empresa, esse resultado é preocupante, uma vez que, é fundamental que os colaboradores saibam os objetivos da empresa, onde querem chegar e como irão caminhar para que isso aconteça. Se o público interno não sabe sobre esses fatores ou não estão alinhados com o real objetivo se torna muito mais difícil o processo de engajamento e até mesmo o desenvolvimento, porque se eles não sabem qual o objetivo e o propósito daquela empresa estar presente no mercado,

não saberão o porquê e qual o resultado irão obter com as atividades que desenvolvem ali dentro.

Para CARROL (2019) se você não sabe aonde vai, qualquer caminho serve. Sendo assim, se o colaborador não sabe sobre os objetivos da organização pode imaginar que suas atividades poderão ser realizadas de qualquer maneira, suas atitudes não irão colaborar para o desenvolvimento de ambos e ali será apenas mais um lugar comum, sem foco e satisfação do mesmo. Por este motivo, é tão importante estabelecer objetivos empresariais e transmitir isso ao público interno para que através disso eles possam expressar em suas atividades no dia a dia, no desenvolvimento e também transmissão ao público externo, resultando em maior engajamento e melhor produtividade bem como na melhora do clima organizacional, fortalecimento da cultura e melhor relacionamento entre equipe.

Um resultado animador foi obtido com as respostas sobre a questão relacionada ao endomarketing, 66,67% responderam de maneira correta sua percepção sobre o que é endomarketing para si e 33,33% não souberam responder. Saber sobre esse assunto é fundamental, para empresa com relação aos gestores e líderes e se faz importante o conhecimento por parte do público interno também, eles precisam estar cientes de todos os assuntos aos quais eles são pontos principais, assim são abertas possibilidades de sugestão de melhorias por parte deles, melhor análise.

É comum que todas as pessoas possuam objetivos profissionais de maneira pessoal e quando entram em uma empresa geralmente costumam alinhar isso aos objetivos dela em questão. Levando em consideração esse fator, foi importante mensurar como é esse fator no cenário estudado na pesquisa, com isso foi-se obtido o seguinte resultado com relação ao questionamento sobre possuir objetivos profissionais dentro da empresa, 99% dos colaboradores possuem objetivos definidos em sua jornada e apenas 1% não possui um objetivo ali dentro. Um resultado interessante e animador, com um ponto de atenção, um gestor ou líder não necessariamente precisam acompanhar os objetivos de sua equipe tão de perto, mas é preciso estar atento com relação a esse ponto, é extremamente importante um colaborador possuir objetivos durante sua jornada na empresa, isso dará base para que as entregas que tiver sejam positivas e cada vez melhores influenciando diretamente em sua produtividade e no engajamento. Por isso é fundamental que a empresa crie o hábito de fazer presente no dia a dia dos colaboradores o objetivo e propósito da empresa, assim para quem já possui objetivos individuais definidos possam alinhá-los com os da empresa e quem não tem comece a elaborar com base no que é apresentado a eles.

Na última questão aberta foi possível observar diante todos os dados obtidos que os colaboradores possuem ideais de melhoria, com base no que sabem sobre o endomarketing, foi solicitado que propusessem melhorias. 72,22% indicaram melhorias consideráveis que se alinham perfeitamente as propostas reais do endomarketing e 27,78% não souberam responder ou indicaram melhorias que não se encaixam com as propostas de endomarketing. Constata-se então que eles estão cientes das atividades que já são realizadas na empresa e que há possibilidades de melhorias, sendo assim um resultado positivo, pois colaboradores que não veem ou não possuem sugestões de melhorias estão totalmente desmotivados ou insatisfeitos, o que não é o caso aqui apesar da porcentagem negativa que possui.

Diante de todos os resultados obtidos é possível perceber as perspectivas são positivas dentro da empresa, no geral mais de 50% dos colaboradores conhecem o endomarketing, sabem seus objetivos profissionais individuais e parte deles reconhece os objetivos da empresa, não é o melhor dos cenários, pois isso requer que pelo menos 90% deles necessitam estar totalmente imersos nesse assunto.

4.2 ÓTICA DO ENDOMARKETING SOBRE A VISÃO DOS GESTORES

Para que o endomarketing seja efetivo em uma empresa é necessário que todo o setor estratégico esteja alinhado com esse fator, no cenário da pesquisa esse setor é composto pelos gestores, sendo assim, se fez necessário uma entrevista com ambos para analisar qual a percepção que possuem sobre o assunto e como é a transmissão aos colaboradores por parte deles. Foram denominados gestor A e gestor B, onde foram analisados separadamente.

As perguntas elaboradas foram pensadas com foco em abordar os objetivos deles, sendo gestores e proprietários da empresa e o alinhamento com o dia a dia da empresa e do endomarketing. Os dois tem perfis diferentes, mas que no dia a dia acabam se complementando. O gestor A se mostrou mais aberto e a vontade durante a entrevista, desenvolveu bem a sua percepção sobre os colaboradores e a história da empresa, o mesmo possui uma carreira extensa na área comercial e gestão de empresas, além de possuir formações diretamente ligadas a área de marketing, além de obter grande expertise em vendas. Já o gestor B tem um perfil um pouco mais reservado, desenvolveu pouco suas falar e foi bem objetivo nas respostas, isso pode mostrar como é no dia a dia, mas possui uma visão bem estratégica e focada sobre seus colaboradores e sobre a empresa, possui bastante facilidade de relacionamento e vendas, além de grandes experiências no mercado. .

4.2.1 ENTREVISTA GESTOR A.

Questionado sobre o propósito da empresa o gestor A, respondeu que é “trabalhar com tecnologia e inovação e ajudar o desenvolvimento do estado de Rondônia” no momento fez uma relação bem interessante com a missão que possuem, sendo ela, “promover a resolução dos problemas de nossos clientes e da sociedade por meio do marketing, da tecnologia e da inovação, com agilidade, ética e transparência”, é possível analisar que o objetivo da empresa é conseguir uma posição de destaque no mercado utilizando-se de meios propícios para isso, satisfazendo os seus clientes e auxiliando no processo de desenvolvimento de seu estado e galgando espaços no mercado nacional. Diante desses expostos é necessário entender como a empresa constrói o caminho para que esses objetivos sejam alcançados.

É essencial que se tenha objetivos e que sejam traçados passos a serem seguidos para que isso aconteça, na percepção do gestor A para que eles consigam alcançar esse objetivo é necessário que os colaboradores sejam capacitados e segundo ele a empresa está trabalhando para isso. “A gente profissionalizar o mercado, de trazer cada vez mais mão de obra qualificada para Rondônia e para o interior do estado de Rondônia, né? E com esse próximo passo, nosso objetivo é justamente isso fazer com que o nosso colaborador aqui, ele esteja a nível nacional”.

O gestor A possui um vasto conhecimento sobre empreendedorismo e áreas relacionadas à gestão empresarial, possui bastante experiência no setor e em suas falas é possível perceber o seu olhar clínico sobre a valorização dos colaboradores “Quando eu falo valorizar não é só na questão salarial mas sim no ambiente de trabalho, acho que é difícil aqui em Rondônia empresa que tem esse formato de relacionamento entre os colaboradores, a gente aqui não tem muita divisão hierárquica e isso até certo ponto é bacana em outros ponto a gente precisa ajustar para que os próprios colaboradores enxerguem os líderes ali dentro”. A empresa possui um ambiente coworking, onde possibilita a interação entre os colaboradores e os gestores não ficam de forma tão separadas e sempre à disposição dos colaboradores, o gestor B consegue ver a importância de estar mais presente mesmo que ele não consiga 100% do tempo fazer com que isso aconteça, por este motivo delegaram essas funções aos líderes de cada setor.

Ainda consegue perceber que o principal dentro de uma empresa são as pessoas e isso se confirma através de sua seguinte fala

Hoje, quem é o nosso principal ativo? São os nossos colaboradores, são eles que realmente fazem com que o negócio, o nosso negócio, ele funcione, hoje a empresa Y sem nossos colaboradores eu e o gestor B a gente não é nada. Hoje eu eu tenho certeza que eu posso dizer que tem muita gente aqui que é muito melhor do que eu naquilo que eu faço.

Diante disso, é necessário entender que não basta apenas ser uma vontade do gestor precisa ser colocado em prática, questionado sobre isso “primordialmente acho que os sábados é, a gente tem a gente desde o início eu e o gestor A, a gente sempre quis. Quando a gente ainda tinha dois colaboradores a gente sempre queria tirar um momento pra capacitar as pessoas e falar da empresa e mostrar as oportunidades que tem no mercado, né?”

E ainda acrescentou sua visão sobre essa ação que é importante para a interação e o engajamento dos colaboradores dentro da empresa e que de alguma forma acaba motivando a todos, tanto de participar como apresentadores e como ouvintes.

Então o Small Talks foi uma das coisas mais legais que a gente fez aqui dentro da da empresa que que realmente eh eh a gente vê o envolvimento das pessoas, de cada um querer falar, né? A questão de contar sobre o seu setor, trazer um formato de melhoria, isso é realmente vender o negócio pros próprios colaboradores pra eles entenderem de fato como que a coisa funciona, [...] Então, acho que todos os toda toda semana, ter esse relacionamento próximo e de tirar esse momento aqui do sábado, né? Às vezes até durante a semana de conversar, de ter esse, esse, esse, esse, esse momento de fato, né? De de parar tudo assim e olhar pra empresa eu acho que é fundamental, né?

Há vários fatores que podem facilitar o processo de engajamento e encantamento da equipe, um deles é o clima e o ambiente, se ambos forem ruins dificilmente um colaborador se sentirá pertencente e produtivo ali, o gestor A possui uma visão bem interessante sobre esse fato

Então, eu acho que construir um clima agradável entre todos os colaboradores é fundamental pra que o negócio prospere e que as pessoas se sintam realmente acolhidas [...] A gente tem percebido que hoje não é só a grana que que faz sentido pro pra pra ele, ele quer o quê? Qualidade de vida ele quer um ambiente de trabalho que seja bacana, que ele consiga ter oportunidade de crescimento aqui dentro, poxa eu tenho oportunidade de deixar o meu legado dentro do seja no ambiente de trabalho, seja na vida, ali numa posição no mercado que as pessoas vão me vão sentir o volume, como ele vai sentir orgulho de mim.

Questionado ainda sobre o incentivo que os colaboradores recebem para interação e engajamento da empresa “Cara, eu acho que a gente a gente a gente vem melhorando ao longo do tempo, né? Por quê? Tudo isso envolve custos. Então, pra gente poder fazer mais coisas, é necessário que a gente tenha eh como posso dizer, uma entrega cada vez melhor pro nosso eh cliente e que isso traga novos negócios, né?”. Assim percebe-se que não tem uma participação ativa nas ações de incentivo, mas consegue mensurar isso com um olhar mais abrangente, nessa mesma fala abordou algumas ações pontuais que fizeram e que teve participação ativa e foi possível analisar bons resultados, além de estar atento a outros projetos de integração dos colaboradores.

Na empresa em questão, a visão do gestor A está alinhada com o endomarketing, mas ele consegue ver alguns pontos de melhoria, da própria parte da gestão, onde o mesmo afirma que precisam melhorar e estar mais presente porque isso é fundamental para a construção dos novos colaboradores e dos que já estão presentes ali há um certo tempo, para que eles continuem motivados “ Uma das coisas que falta às vezes até ser mais minha e do Gestor B, é às vezes a gente senta e ali na frente e fala mais disso, né? Alguns cobradores já cobrados até a gente de né? De contar, tipo a história da empresa, essas coisas, né? Eu acho que a gente pode ver um momento aí pra poder falar disso, né?”

4.2.2 ENTREVISTA GESTOR B

O perfil do gestor B é oposto do gestor A, mas é possível analisar pontos em comum entre os dois, o gestor B possui uma visão mais centralizada e está mais imerso na prática dos colaboradores.

Questionado sobre o propósito da empresa afirmou o seguinte: "O propósito da empresa é profissionalizar o mercado e fazer é os nossos clientes e o comércio geral. Entender a importância que tem o marketing na vida, na vida da empresa, entendeu?". Com isso, entende-se que a empresa quer deixar uma marca, fazer-se presente e ressaltar a importância de seus serviços. Deseja ainda passar uma visão de crescimento para os clientes e colaboradores, possuindo uma visão a longo prazo. "Ser não só a maior, mas sim, a melhor agência, não só estado de Rondônia é, mas de fato aqui da nossa região norte, porque eu acho que é espaço. a gente tem oportunidade, a gente tem"

O gestor também consegue observar os pontos de atenção dentro de sua empresa, apesar de possuir uma visão de crescimento entende que é preciso muito mais do que isso para obter sucesso, que de acordo com ele

Mas o que falta que não só eu, o gestor A e as pessoas de frente de frente conseguem, mas a gente precisa de um time bem alinhado para entregar o melhor resultado para o cliente e, consequentemente, é ter novos clientes para a gente ter é valor do mercado a gente ter ter caixa um caixa forte para a gente ter uma qualidade melhor na contratação, a gente conseguir segurar o nosso colaborador para ele se sentir não só feliz e motivado dentro da alfa mas também realizado financeiramente.

Não soube responder de fato quais eram a missão, visão e valores da empresa, levando-se em consideração que é preciso que isso esteja presente de forma recorrente, não é obrigatório que os gestores saibam de memória quais são, mas é importante e acaba demonstrando a sensibilidade a esses fatores e uma outra visão tanto da empresa como da equipe, uma vez que se um gestor sabe tudo isso na ponta da língua seus colaboradores possivelmente também saberão. Ao ser questionado sobre o alinhamento e conhecimento dos colaboradores sobre isso, afirma: "Olha, na verdade eu não sei se eles sabem claramente a visão, missão, visão e valores. Só que alguns enxergam isso. Outros, infelizmente, não têm essa mesma visão. E aí eu acho que uma falha nossa era não ter isso bem destacado dentro da agência, entendeu?". Então compreender esse gargalo na empresa e transparece querer melhorias sobre.

De alguns, não todos, mas alguns. [...] Hoje mesmo eu vi um colaborador é se preocupando em adquirir mais conhecimento e, consequentemente, entregar esse conhecimento, esse conhecimento como resultado do cliente, entendeu? Então, assim, é uma das coisas que me deixa muito feliz. Essa busca incansável por conhecimento em consequência disso resultado melhor para o cliente.

É possível analisar o conhecimento e a importância que o gestor B consegue visualizar quando o assunto é endomarketing, entende também que é um trabalho complexo e que exige muito de todas as partes de uma empresa, principalmente da gestão. De acordo com ele, "Do endomarketing, eu vejo que é um dos trabalhos mais difíceis dentro de qualquer empresa, porque é você fazer o marketing interno do seu time e aí você tem que trabalhar. A parte de motivação à parte, comprometimento à parte de entrega. Mesmo colaborador é junto aquilo que você quer que ele faça."

O gestor consegue ver a importância que tem para a empresa que trabalha o próprio marketing, o que torna ainda mais complexo e necessário. "Então, assim, eu vejo que isso é constante. Então pode parar, mas ao mesmo tempo é um desafio, porque principalmente a gente que a gente vende soluções que é voltada para o marketing e a gente também tem que

aplicar o marketing dentro da nossa empresa. Então é complexo, é desafiador, mas é o que tem que ser feito”

Atualmente, as empresas buscam por melhorias, principalmente quando o assunto é colaborador, que é tão importante para o andamento de um negócio. O gestor consegue mensurar desde o começo até aqui as ações e indagado sobre como tem sido feito as ações de endomarketing, afirma que “Eu acho que a gente tem evoluído, essa é a verdade. Eu acho que é pouco se fazia disso antigamente, mas a gente tem melhorado. Eu acho que a gente tem colhido frutos em relação a isso.” O que é animador, a partir do momento que ele já possui uma visão mais adequada e se demonstra aberto para novas opções.

Consegue perceber que as ações presentes na empresa são realizadas pelas lideranças que possuem, o alinhamento fica em sua grande maioria por responsabilidade dessa equipe e que na sua percepção estão desenvolvendo de forma positiva. “Então eu vejo. Esse desenvolvimento. No dia a dia, [...] eles estão se esforçando pra pra ter esse alinhamento com o time total, entendeu? Eu vejo que tem dado certo”

O incentivo das participações dos colaboradores nas atividades do dia a dia da empresa voltados ao endomarketing é essencial, dessa forma é possível, conseguir benefícios de todas as partes envolvidas, a percepção de cada pessoa sobre isso é algo bem particular e que muitas vezes podem obter pontos positivos e negativos, quando questionado sobre o incentivo dos colaboradores na empresa em questão o gestor B respondeu da seguinte forma

Olha. É até difícil falar essa questão aí, porque é uma das coisas que a gente tem trabalhado agora. Mas é, eu vejo que, para o colaborador é muito difícil qualquer movimento que a empresa faça que vai agradar ele 100%. Infelizmente a vida é assim, então a gente tenta encontrar um ponto de equilíbrio aonde a gente consiga se manter equilibrado financeiramente e também ter a satisfação do nosso colaborador para ele estar satisfeito com o local de trabalho com um colega do lado com as atividades que ele desempenha aqui dentro, para ele entregar o melhor resultado é todo esse conjunto para a gente é é subtrair a melhor performance do colaborador para entrar na cliente. Entende?

É perceptível que o gestor B possui uma visão positiva sobre a capacitação de seus colaboradores, consegue analisar a importância dessa cultura que já está sendo implantada segundo o mesmo “E aí quando eu falo parte de educação envolve toda a parte de absorver conhecimento, seja num livro, seja no curso, seja no workshop, seja numa call que a gente fizer com algum outro, é parceiro que de fato, os colaboradores absorvam o máximo de conhecimento para entregar aquilo para o cliente.”

4.3 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

Diante todas as respostas obtidas se tem um cenário em que existem divergências consideráveis, onde, por mais que os gestores possuam pensamentos e desejos de mudanças ou crescimentos, eles precisam transmitir isso aos seus colaboradores de alguma forma. A empresa já possui alguns pontos de endomarketing presente em seu dia a dia, mas é necessário muito mais para a obtenção do sucesso.

Sobre a questão do conhecimento do endomarketing, os colaboradores sabem o que é endomarketing e os gestores também possuem seus conhecimentos e suas intenções, porém, é necessário que eles obtenham um conhecimento mais aprofundado sobre esse assunto que é tão importante nesta empresa.

Com relação aos objetivos da empresa, 30% dos colaboradores apenas, sabem qual o objetivo da empresa, porém não descreveram da mesma maneira que os gestores, já os gestores responderam objetivos semelhantes, porém não da mesma maneira, o que não

significa ser um resultado significativo, mas para bons resultados precisam estar corretamente alinhados.

Sobre os propósitos da empresa, seguiram a mesma linha, semelhantes, mas em alguns pontos divergentes, enquanto o gestor A respondeu que é “trabalhar com tecnologia e inovação e ajudar o desenvolvimento do estado de Rondônia”, o gestor B respondeu que “O propósito da empresa é profissionalizar o mercado e fazer é os nossos clientes e o comércio geral. Entender a importância que tem o marketing na vida, na vida da empresa”. De alguma forma se complementam, mas para que seja algo estruturado e transmitido a terceiros não pode haver dúvidas, precisam estar totalmente alinhados para que os colaboradores entendam perfeitamente o propósito e saibam como e o que fazer para que isso esteja alinhado com as suas atividades e intenções no dia a dia da empresa.

Ambos os gestores ressaltaram a importância de capacitar seus colaboradores para obterem mão de obra qualificada e entregar seus serviços com mais qualidade e atendendo as necessidades de seus clientes. De acordo com o gestor A “Hoje, quem é o nosso principal ativo? São os nossos colaboradores, são eles que realmente fazem com que o negócio, o nosso negócio, ele funcione, hoje a empresa Y sem nossos colaboradores eu e o gestor B a gente não é nada. Hoje eu eu tenho certeza que eu posso dizer que tem muita gente aqui que é muito melhor do que eu naquilo que eu faço.” e na mesma perspectiva o gestor B consegue complementar com a seguinte afirmação

Então a gente tenta encontrar um ponto de equilíbrio aonde a gente consiga se manter equilibrado financeiramente e também ter a satisfação do nosso colaborador para ele estar satisfeito com o local de trabalho com. Um colega do lado com as atividades que ele desempenha aqui dentro, para ele entregar o melhor resultado é todo esse conjunto para a gente é é subtrair a melhor performance do colaborador.

Mas em contraponto a isso, no questionário respondido pelos colaboradores 55,6% deles afirmam que se sentem motivados às vezes na empresa, o que é um ponto de atenção e a ser revisto, bem como traçar estratégias para que os desejos dos gestores estejam alinhados com a rotina da empresa.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

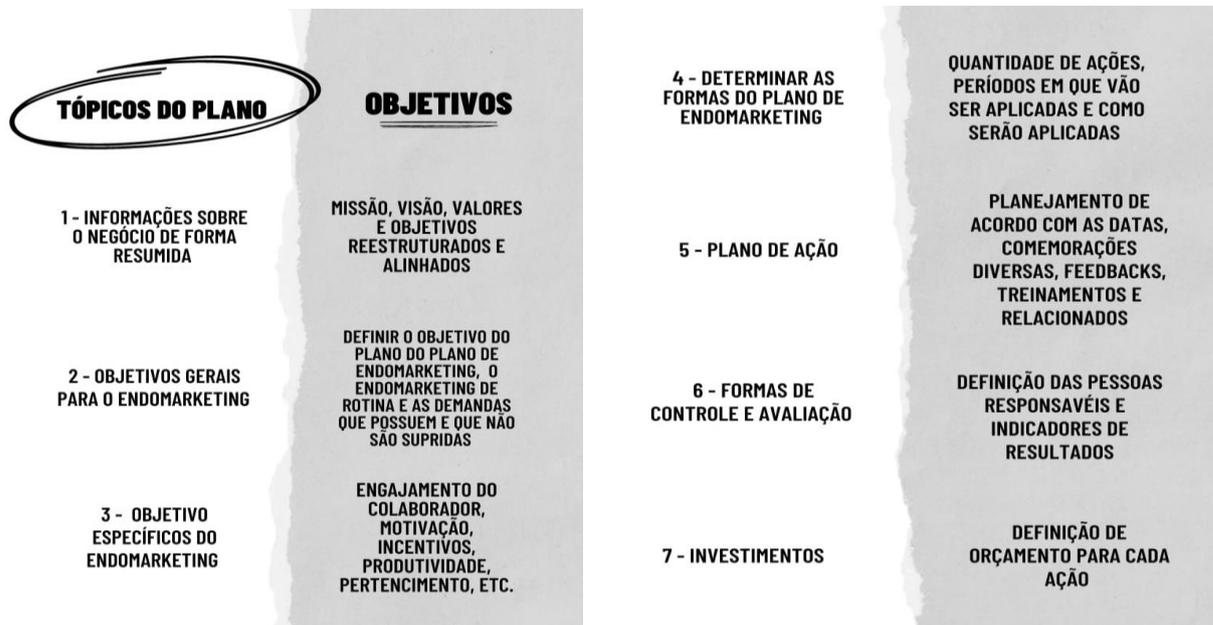
Conforme todos os dados obtidos e analisados, pode-se compreender a necessidade de ações de endomarketing estratégico e efetivo dentro de uma empresa, os benefícios que ela propicia se de fato for executada de maneira adequada e quais os impactos negativos que a falta dela pode levar. Mesmo que sem ter a noção específica sobre o assunto as empresas de alguma forma tornam mesmo que sutil e sem perceber as ações presentes no dia a dia, como percebeu-se nesta citada, apesar de seus colaboradores não terem de fato o conhecimento específico, entendem que a empresa se esforça para que eles estejam engajados e integrado a ela, mesmo que as práticas sejam esporádicas e ainda falta o esclarecimento sobre muito fatores.

É possível verificar a importância da comunicação dos gestores com os colaboradores, a transmissão dos propósitos e objetivos da empresa, para que todos estejam cientes e alinhados, desenvolvendo suas atividades para isso. Assim como, a missão, visão e valores que precisam ser de conhecimentos de todos, não só internamente como externamente também.

Por meio disso, é sugerido inicialmente que seja feito uma reestruturação e/ou alinhamento dos propósitos e objetivos por parte dos gestores e ainda sobre os seus desejos com relação aos colaboradores e todo o desenvolvimento da equipe. Para isso é indicado que

se faça uma reunião com todo o setor estratégico para a redefinição de cada ponto citado acima e após esse processo reunir toda equipe de colaboradores e transmitir isso a todos.

Quadro 2 - Plano de endomarketing



Quadro 1 - Estratégias de endomarketing



Fazer um levantamento de todas as ações de endomarketing já realizadas, bem como os resultados e o impacto que causam ou causaram durante e após a execução delas, identificar o que ainda é viável e o que não é mais de acordo com o engajamento da equipe e de cada colaborador, realizando um acompanhamento mais perto da equipe.

Para que os gestores e líderes de equipe consigam identificar melhor a maneira mais adequada de se estruturar uma plano de endomarketing consistente, é necessário que alinhem primeiramente os objetivos, tanto da empresa, quanto dos colaboradores, que elaborem ações para conseguirem conhecer ainda mais as pessoas que trabalham em sua equipe, análises de perfis comportamentais pode ser uma implementação positiva, para adquirir um conhecimento mais específico sobre cada pessoa que colabora para o desenvolvimento da empresa e assim traçar ações e estratégias que melhores adequam aos perfis.

Também de elaborar ações de endomarketing recorrentes, sempre deixando claro o real objetivo, fazendo com o que esse assunto se torne de conhecimento de todos esteja cada vez mais presente no dia a dia da empresa. Ações pontuais que reforcem a marca e seus objetivos, integrando seus colaboradores e fazendo com que o engajamento de cada um deles aumente, influenciando em sua produtividade e no alcance dos objetivos e resultados positivos.

Dessa forma, alinhando expectativas e trazendo benefícios para ambas as partes, possibilitando desenvolvimento para todos envolvidos e criando uma imagem ainda mais forte e humanizada sobre todos os processos, além de acrescentar mais um fator competitivo a empresa.

6 - REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edmundo Monteiro S.; AVANZI, Renato. **Marketing motivacional -2ED.** São Paulo: Editora Saraiva, 2019. 9788571440012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440012/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

CARROLL, Lewis. **Alice no país das maravilhas.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** São Paulo: Grupo GEN, 2020. 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074> Acesso em: 08 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** São Paulo: Grupo GEN, 2021. 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 08 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações.** São Paulo: Grupo GEN, 2021. 9788597027778. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 19 abr. 2022.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 08 abr. 2022.

FIDELIS, Gilson J. **Gestão de Pessoas - Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais.** São Paulo: Editora Saraiva, 2014. 9788536517803. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517803/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

FRANÇA, Ana S. **Comunicação Empresarial.** São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522484157. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484157/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>.

Acesso em: 09 abr. 2022.

HOLLENBECK, John R.; Wagner III, John A. **Comportamento organizacional - 4ED.** São Paulo: Editora Saraiva, 2020. 9788571440760. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522122660. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122660/>.

MARRAS, Jean P. **Gestão estratégica de pessoas - Conceitos e tendências - 1ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. 9788502160682. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502160682/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. 978-85-970-0359-8. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 10 mai. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522492572. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 10 mai. 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Mariadel Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Grupo A, 2013. 9788565848367. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 31 mai. 2022.

SILVA, Fábio Gomes; ZAMBON, Gestor B S. **Gestão de Relacionamento com o Cliente: 3ª edição**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522119349. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522119349/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. 9788522484805. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484805/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

ZENARO, Gestor B; PEREIRA, Maurício F. **Marketing estratégico para organizações e empreendedores: guia prático e ações passo a passo**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. 9788522486380. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486380/>. Acesso em: 09 abr. 2022.

APÊNDICE

Roteiro entrevista com gestores

- 1 – Qual o propósito da empresa?
- 2 - Você acha que os colaboradores tem essa visão definida proposito/ missão, visão e valores da empresa? E consegue perceber algum alinhamento com o objetivo profissional deles?
- 3– O que você entende por endomarketing? E qual a importância você consegue ver com ele? Qual a importância do endomarketing para empresa?
- 4 – Qual a importância do endomarketing para empresa?
- 5 - Como isso é passado a eles no dia a dia?
- 6 - São realizadas atividades para que isso ocorra (alinhamento)?
- 7 - Qual a visão que vocês desejam passar tanto aos clientes quanto aos colaboradores?
- 8 – Os colaboradores são incentivados a integração e engajamento na empresa? Como?
- 9 – Na sua opinião o que poderia ser ajustado para que isso esteja sempre presente para eles?

Perguntas realizadas no questionário aos colaboradores

- 1 - Qual o seu cargo na empresa? (questão aberta)
- 2 -Você sabe qual o objetivo e propósito da empresa? Se sim, quais são eles? (questão aberta)
- 3 - Você sabe ou já ouviu falar sobre endomarketing? (questão fechada)
- 4 - O que é endomarketing para você? (questão aberta)
- 5 - Você se sente motivado dentro da empresa? (questão fechada)
- 6 – “Me sinto motivado a estar na empresa, pois me identifico com o objetivo e propósito dela” (questão fechada)
- 7 - Você vê possibilidade de crescer e se desenvolver dentro da empresa? (questão fechada)
- 8 - Quais os seus objetivos profissionais dentro da empresa?
- 9 - Sente que os seus objetivos estão alinhados ao objetivo da empresa? (questão fechada)
- 10 - Na sua percepção a empresa investe em ações de reforço da marca, através da realização de atividades em equipe que façam todos entenderem o propósito e os objetivos principais dela? (questão fechada)
- 11- “Sinto que as ações que a empresa realiza ajudam a aumentar minha produtividade e os meus resultados” (questão fechada)
- 12- - "Me sinto mais motivado quando a empresa promove a realização de dinâmicas, palestras e atividades que envolvam a todos de forma recorrente” (questão fechada)
- 13 - Você consegue perceber a presença da missão, visão e valores no dia a dia da empresa? (questão fechada)
- 14 - Para você quais ações a empresa deveria realizar com mais frequência para que a sua produtividade seja impactada de forma significativa?

Entrevista gestor A

Pesquisadora: “Ó”

Gestor A: “hm!”

Pesquisadora: “O meu trabalho é uma proposta de um plano de endomarketing como estratégia de desenvolvimento em uma empresa de marketing digital e de seus colaboradores na cidade de Ji-Paraná”

Gestor A: “Certo!”

Pesquisadora: “Aí o que que eu preciso saber? Qual que a visão de vocês, a visão que vocês tem sobre o Endomarketing, como tentar éé mensurar como que vocês tentam passar isso pros colaboradores e tudo mais. Não tem resposta certa,

Gestor A: “Não, sim sim”

Pesquisadora: “Não tem nada muito certo, tá?”

Gestor A: “Tá”

Pesquisadora: “Ééé Primeira pergunta, qual que é o propósito da empresa? Qual que é o objetivo de vocês, quando vocês fundaram ela?”

Gestor A: “A empresa alfa quando a gente fundou eu e o gestor B é eu sempre eu eu estudei fora, né? Eu estudei em Manaus e eu sempre fui um cara muito antenado com tecnologia, com inovação. E a priori quando eu voltei pra cá, eu voltei pra Rondônia pra fundar uma startup, né que não deu certo, chamando só vitrine ponto com, tinha um sócio, a gente da pegamos o investimento antes e tal, mas infelizmente não deu certo e aí eu fui trabalhar junto ao SEBRAE como consultoria e inovação. E aí com o fato de eu ter muito relacionamento com empresários eu fui identificando essa necessidade de ter alguém que pudesse cuidar de mim, fazer a gestão de marketing dessas empresas. Principalmente o marketing digital, por quê? A nossa região é uma região que não tem tantas faculdades, universidades com foco em tecnologia eu vi que era um espaço gigantesco no mercado, né? Identifiquei isso principalmente atuando. Atendia quarenta empresas EPPs na empresa de pequeno porte por meio do SEBRAE. Então eu identifiquei esse guepe no mercado e falei, cara, as empresas tão precisando ter uma empresa com característica pra isso pra poder atender. Então, todo mundo conhecia o gestor B, ele já era uma, digamos, uma “eugência”, né? Ele criava banner pra pra Facebook na época, né? Pras empresas e aí, por meio de uma, uma empresária que eu atendi e era cliente do gestor B, ela falou, gestor A, era Ana o nome dela, é você precisa conhecer o gestor B, é um cara muito gente boa, tem uma afinidade assim, pensa bem parecido com você, acho que vocês vão dar certo e ela e assim, falou várias vezes e nunca a gente tinha marcado de se encontrar porque eu ajudava ela dentro dos processos de marketing da empresa dela, né? Construía algumas métricas pra ela como consultor, né? Então a gente tem algumas coisas e ela fala vim integrar isso com marketing, mas um dia eu quero que você conheça o gestor B. E aí, um certo dia, eu marquei uma reunião três horas e a ele tinha marcado uma reunião às quatro. E aí, deu certo de a gente acabar se encontrar. Eu falei, nossa, fica aí que o gestor B tá vindo. E aí, a gente começou a conversar, na época eu tava fazendo MBA em Marketing Digital intenção de montar uma agência porque o meu projeto com o SEBRAE é um projeto de trinta meses, dois anos e meio e faltava ali cerca de oito meses pra encerrar o contrato com o Sebrae. Né? E e naquele formato dele usar eles não tem como renovar, é um projeto ele finda e cabô e e eu falei, cara, depois disso eu vou ter que contar minha empresa focado nisso, né? Então, eu já tinha alguns relacionamentos com alguns clientes, já tinham falado que tinha interesse, falei, cara, vou seguir por aqui que eu acho que vai ser um bom caminho. E aí, eu conversando lá, falei disso com o gestor B, aí

descendo as escadas dessa empresa que ela é de dois andares, assim ele virou pra mim e falou, gestor A. Cara, não seja meu concorrente não. Seja meu sócio.”

Pesquisadora: “Que legal”

Gestor A: “Vamos conversar? E saiu de lá e fomos ali pra Pops em frente o o o Gonçalves Dias sentamos lá, um olhou pro outro, falou, cara, cê é homem? falei: sou, ele: também sou. Então, vamos, vamos seguir. E aí, a partir dali, foi que a gente começou a construir a empresa, né? Começamos. Então, assim, eu, nessa área de inovação, relacionamento com os clientes, oferecia o serviço e o gestor B atendia, porque até então eu não podia ter pelo fato de atender pelo Sebrae, eu não podia ter nada do meu nome, não podia ter empresa, né? Então, eu auxiliava o gestor B nesse processo, né? E assim, quando eu voltei de Manaus pra cá, eu sempre tive, tive a visão de ajudar a desenvolver essa parte de tecnologia aqui no interior do estado de Rondônia, falei: cara, tem capacidade pra isso. Acho que Rondônia merece ter uma empresa com com essa visão, com esse foco, a gente é capaz, a gente tem pessoas que pode, de fato, desenvolver isso e eu queria ser realmente esse “Hubby” então, eu sempre me envolvi muito com start-ups Por exemplo, quando eu tava no Sebrae, eu fui pro CPB, que é a Campus Party, né? Eles selecionaram dois, eram os dois melhores agentes de inovação do estado que iam, né? Na verdade, acho que era da região Norte. E aí eu tava concorrendo com o pessoal de Rondônia, com o pessoal do Amazonas ali pra poder mandar e aí eu consegui, consegui ganhar como melhor agente e aí eu ganhei essa esse essa essa viagem pra Campus Party. Então, consegui bater as metas que eles tinham ééé construído lá pra gente e consegui ir pro pra pra pra Campus Party. E lá eu atuei como consultor de de inovação na Campus Party fazendo eh eh na verdade era um, não era consultor, eles tinham um nome lá cara, mentor, era um mentor de negócios do SEBRAE lá.

Pesquisadora: “Uhuum!”

Gestor A: “Então foi muito legal, depois disso eu ajudei na Startup Weekend, que é um é um outro evento focado em startups que foi em Porto Velho, que foi a SWPVH. Então assim, eu sempre gostei dessa área de empreendedorismo que fosse ligado a parte de tecnologia e sempre quis ajudar o nosso estado a se desenvolver, que eu falei, pô, tem lá pro São Paulo, mas eu acho que é necessário ter um núcleo de desenvolvimento de tecnologia aqui. Então, a gente sempre conversou com o pessoal do IFRO, né? Essa parte de base tecnológica, então sempre foi um um dos meus sonhos aqui dentro da agência era conseguir construir um setor focado nessa parte de desenvolvimento tecnológico, trabalhar com tecnologia. Eu falei, pô, a gente tá aqui, não é porque a gente tá aqui em Rondônia, que a gente não pode ter conhecimento e atender empresas de outros estados.”

Pesquisadora: “Verdade!”

Gestor A: “Graças a Deus hoje a gente atende empresas em doze estados da federação. Então, a gente tem muito orgulho disso, né? De conseguir ter esse tipo de de atuação pra atender empresas fora do estado, ter esse reconhecimento, né? Receber indicações né? Tem grandes grupos hoje que ééé que trabalham com a gente. Então, assim, pro nosso propósito sempre foi de trabalhar com tecnologia e inovação e ajudar o desenvolvimento do nosso estado. Né? Acho que até aqui a gente tem conseguido eh eh trabalhar nesse propósito. Inclusive eh o nosso, como que eu posso dizer? O nosso eh, caramba agora me fugiu da memória, quando a gente dizia o planejamento estratégico.”

Pesquisadora: “Isso”

Gestor A: “Nosso planejamento estratégico que foi desde o início quando a gente construiu ele não foge, né? Que é nossa missão principalmente, né? Que é de promover a resolução de problemas de nossos clientes e da sociedade por meio do marketing e da tecnologia e da e da inovação com agilidade e ética e transparência. Eu acho que essa é a nossa missão ela foi quando a gente construiu a empresa, como eu trabalhava no no SEBRAE eu sempre quis, eu falei cara eu sempre quis, falei, cara, eu quero ter um planejamento estratégico muito bem

definido. Então, desde o início a gente teve isso, né? Era nossa visão era ser reconhecida como a melhora de marketing em Rondônia até dois mil e vinte e dois. Então, hoje nós somos a maior agência. Então, acho que é muito legal a gente ter conseguido alcançar isso. Então, assim, no mercado a gente já é reconhecido, as pessoas já falam, outras empresas falam por trás a gente como referência e assim, vinte e dois pra gente tá sendo realmente um ano muito muito especial na parte empresarial pelo fato do próximo salto que a gente quer dar pra vinte e três a gente não pode falar, não posso falar muita coisa ainda, mas vocês já ouviram falar aí sobre a aproximação que a gente tem com uma empresa do Sul, que é hoje é a melhor agência do Brasil e eles buscaram a gente pra se aproximar pra ser um parceiro com eles aqui no Norte né? E aí a gente tem uma atuação realmente de cunho nacional no Brasil. Então, é pra gente é muito é satisfatório tá passando por esse momento, né? Então onde os caras lá de fora estamos na região Sul, Sudeste, né? E tarem trazendo uma empresa do Norte vendo esse valor da gente aqui no norte, né? Então eu falei, pô, acho que é sinal porque a gente tá fazendo um trabalho bacana, né? Então, tem um relacionamento com eles desde dois mil e dezenove, então ele tem quatro anos, eles vem acompanhando a agência da gente, nosso relacionamento com os clientes. Então, isso é muito bacana, né? E aí tem e dentro disso, né? Do nosso planejamento estratégico tem a questão dos valores, né? Que é justamente, a primeira, a primeira frase que eu coloco é o quê? Valorização dos nossos colaboradores ter ética e princípios acima de tudo, promover a inovação e uso de novas tecnologias como cerne no nosso negócio. Então, desde o princípio ahm o nosso foco é realmente valorizar nossos colaboradores. E quando eu falo valorizar, não é só na questão salarial, mas sim no ambiente de trabalho, né? Acho que é difícil aqui em Rondônia, você encontrar uma empresa que tem esse formato de de de relacionamento entre os colaboradores, a gente aqui não tem muita divisão hierárquica, isso até um certo ponto é bacana e outros pontos a gente precisa ajustar pra que o próprio os próprios colaboradores enxerguem, né? Os líderes ali dentro, mas foi um formato que a gente, que assim, é uma empresa que tem alguém que tem que ter criatividade como base do negócio. Então, você às vezes escalonar isso de uma forma digamos assim mais abrupta talvez eh não permita que haja essa essa questão da criatividade. Então por isso que a gente optou em construir esse ambiente, né? Onde ele é mais aberto, não tem muitas divisórias, as pessoas podem se conversar. Esse sempre foi o nosso objetivo de não apenas verificar a questão salarial, mas principalmente pelo ambiente de trabalho e o desenvolvimento do próprio colaborador, né? A agência ela tem formado muita gente aqui, muitas pessoas passaram por aqui e elas têm se éé como posso te dizer galgado outros espaços dentro do mercado de trabalho a gente fala que a gente é uma agência de talentos aqui, porque muita gente passa aqui e vão pra eh principalmente cooperativas de crédito, né? Buscando novos novos ares né? Então, a gente fica com o dente com isso também, que a gente tá conseguindo exercer nosso papel, né? Que é o que a gente profissionalizar o mercado, de trazer cada vez mais mão de obra qualificada para Rondônia e para o interior do estado de Rondônia, né? E com esse próximo passo, nosso objetivo é justamente isso fazer com que o nosso colaborador aqui, ele esteja a nível nacional, que um cara que trabalha na Alfa, nosso objetivo é que ele fala, pô, eu trabalho na Alfa, eu tenho orgulho de de trabalhar na Alfa e e e e e quem trabalha na Alfa é valorizado no mercado, na verdade já aconteceu isso né? De ser um colaborador da equipe uma outra empresa falou ah você já trabalha na “alfa” então ele pagar até mais pra esse colaborador só pelo fato de ele ter trabalhado na Alfa. Então o que traz isso pra gente mais reconhecimento no mercado então isso não é a gente que fala ou isso chega pra gente por outras pessoas né? Então isso é bem legal, isso é bem legal. Então seria seria isso.”

Pesquisadora: “Legal, interessante. É eu é você já falou já deu resposta da próxima pergunta que que eu ia falar. Você acha que os colaboradores tem essa visão definida de propósito, missão, visão e valores na empresa?”

Gestor A: “Isso”

Pesquisadora: “Cê acha que isso tá isso dentro do dia a dia?”

Gestor A: “Não, isso isso isso dentro do dia a dia eu tenho certeza que não talvez eles tenham uma noção, mas acho que o que falta em nós aqui na agência é é continuar, não é uma coisa que você implementar cultura, você implementar isso não é do dia pra noite”

Pesquisadora: “É”

Gestor A: “Não é você piscar que a coisa vai é o dia a dia, né? É fazer esses detalhes, essas coisas, fazer com que eles se sintam parte do negócio e que eles enxerguem que realmente a agência tem essa preocupação com eles, né? Então, é uma das coisas que eu e o gestor B a gente sempre buscou fazer. Eh tentar fazer com que eles percebam que a gente percebe eles, sabe? Acho que acho que é isso, a gente percebe eles, percebe como que tá o andamento de cada um aqui dentro, tenho algo que realmente já tem um certo número de colaborador eh eh que às vezes a gente não consegue olhar cem por cento cada um, mas a gente tem os nossos líderes que acaba olhando, né? E isso traz uma percepção legal e assim, era uma das coisas que eu sempre tive vontade de implementar na minha empresa, porque no início de tudo, eu e o gestor B, eu sempre fui um cara muito centralizador não confiava nas pessoas e e eu queria me desfazer disso, queria me reconstruir em relação a isso, de confiar mais no meu colaborador do que eu pegar fazendo. Antes eu não confiava ah o cliente pediu uma demanda, não, eu que tinha que desenvolver aquele material, eu que tinha que fazer tudo porque eu não confiava ninguém fazer melhor do que eu e isso foi uma era uma barreira muito grande pra mim, por quê? Dentro da minha família eh eu via isso muito no meu pai, meu pai sempre foi um cara muito centralizador e aquilo sempre foi pra mim a referência, só que foi a referência do que eu não queria ser em relação ao negócio.”

Pesquisadora “Hm-huh.”

Gestor A: “Então, foi uma das coisas que eu vejo e assim, eu sinto muito muito orgulho de hoje conseguir, realmente, passar a responsabilidade pras outras pessoas aqui dentro da agência e confiar aquela responsabilidade nela, porque é muito difícil principalmente pelo fato de pôr. Esse é o meu negócio, é a minha empresa, é aquilo que eu amo, é aquilo que eu gosto de fazer e tá sobre querendo ou não, sobre a minha responsabilidade. Então, ao longo do tempo, eu eu fui conseguindo construir essa cultura, né de soltar, de realmente passar responsabilidade de uma forma que o o próprio colaborador ele se sinta responsável. Eu gosto de realmente jogar no fogo, né? Até com alguns colaboradores que são mais novos de realmente jogar (inaudível) e sentir de fato que tem aquela pessoa por quê? Querendo ou não eu consigo passar pra ele autoridade sobre a empresa, né? Então só que aí você tem que também monitorar, não é uma coisa que você pode simplesmente largar na mão do colaborador e o às vezes ele tá ali querendo tá começando a se afogar, cê tem que puxa pra dar uma respirada. Né?”

Pesquisadora: “Ah é. Verdade”

Gestor A: “Então é é mais ou menos nesse nesse ponto que que eu vejo isso, entendeu? Então a gente precisa realmente continuar com essas ações que já são muito mais do que a gente com essas ações que já são muito mais do que a gente no início, porque antes era eu e o gestor b tinha que fazer, a gente já chegou um um negócio numa proporção que a gente não consegue fazer mais, né? Então a gente tá preocupado com outras coisas pra fazer com que o negócio avance, cresça e se desenvolva e cada vez mais a gente vê que isso é é algo fundamental pro nosso negócio, por quê? Hoje, quem é o nosso principal ativo? São os nossos colaboradores, são eles que realmente fazem com que o negócio, o nosso negócio, ele funcione, hoje a alfa sem nossos colaboradores e o gestor B a gente não é nada Hoje eu eu tenho certeza que eu posso dizer que tem muita gente aqui que é muito melhor do que eu naquilo que eu faço. É claro, você tem uma eu tenho acabo tendo uma visão mais estratégica do negócio, sei as vezes posicionar melhor com o cliente, porque é o meu dia a dia e e eu também já atuei como consultor. Então, isso me me traz muita facilidade pra lidar com isso. Mas, na parte específica, eu tenho certeza que tem um colaborador melhor do que eu. Mas, é claro, eu tenho uma visão ali, mas holística por cima do que que é aquilo, pra mim poder

orientar, né? Mas é uma das coisas que a gente tem que continuar investindo e com certeza é o nosso foco, é trabalhar de uma forma cada vez mais estruturada o nosso endomarketing com a Empresa parceira principalmente eles tem uma atuação muito forte, né? Então desde dois mil e dezenove eh foi uma das coisas que nos chamavam muita atenção, essa questão da valorização do colaborador a gente sempre quis ser a Empresa parceira do norte né? A gente olhava pra eles, quando eu conhecia eles tinha sessenta e cinco colaboradores e hoje eles tem cento e cinquenta, entendeu? Ele já eram triplo do nosso tamanho, quando eu conheci eles, né? Hoje na época eu tinha onze, então eles eram seis vezes maior do que a gente, então e hoje eh eles continuam sendo seis vezes maior que a gente, eles cresceram na mesma proporção, né? Então, e eu creio que essa aproximação com eles vai ser muito benéfica pra todos em questão de carreira, de experiência né? De novos negócios, de novas oportunidades porque você tá olhando agora não vai ter mais limites, né? Então a nossa atuação vai ser cada vez mais de porte nacional e cada vez mais essa parte do endo tem que ser muito bem estruturada, por quê? Eu vejo que cada vez menos, tanto eu quanto o Gestor B, a gente vai tá aqui presencialmente, né? Essa é a nossa ideia. Então, prazer com os colaboradores, colaboradores identifiquem isso, entendam isso e que o nosso endomarketing seja capaz de formar novos líderes né? Aqui dentro, então é essa a nossa visão aqui, a gente conseguir construir novos líderes para fazer com que o negócio prospere, porque nenhuma empresa hoje ela cresce, se ela não tiver pessoas com capacidade de liderança. Então, hoje é uma dificuldade a gente ter, é isso, né? Mas aí é é uma coisa que tem que ser trabalhado futuramente dentro da empresa e é uma das coisas que a gente sempre vai querer investir, continuar investindo e sempre trazendo experiência de fora, né? Pra isso. Então foi uma das coisas que nos ajuda muito é essa parte de relacionamento e network né? Que eu, o Gestor B a gente consegue ter não só aqui em Rondônia, mas em outros estados também. Então isso ajuda muito a gente a né? Nessa parte.

Pesquisadora: “Entendi. Eh a gente sabe que quando uma pessoa entra na empresa ela tem objetivos, tanto pessoais quanto profissionais. Como são muitos colaboradores não tem como vocês saberem certinho qual é o objetivo de um fulano, qual é o objetivo de outra pessoa. Mas assim, por cima você acha que o objetivo dos dos colaboradores que estão aqui dentro estão alinhados com o objetivo da empresa? Ou mais ou menos? Como que você consegue visualizar isso?”

Gestor A: “Em certo ponto, certo ponto, alguns colaboradores eu consigo ver nitidamente o que eles estão fazendo na alfa o que eles querem na alfa, outros não, outros eu vejo que é estão se descobrindo aí porque a gente tem uma característica de serem muito jovens as pessoas que estão aqui dentro a gente têm essa busca que é que é o que? Realmente é a mão de obra da nossa região. Então, a gente tem colaboradores muito, realmente, muito jovens. Então, assim, alguns casos de um colaborador nosso que ele trabalhava no setor, saiu e um colaborador que trabalhava no setor, no caso foi o Pedro, identificou nele uma característica. Falou: cara se a gente investir nele, a gente vai conseguir desenvolver, que é a parte de vídeo. E ele sempre trabalhou com a parte de design. E ele trabalhava numa gráfica, que era o “João”. Ele falou, ah, acho que o “João” pode ser uma boa pessoa pra gente investir. Então, a gente foi lá e voltou e falou não “João”, Cê quer trabalhar com vídeo? A gente vai investir em você, vamos te capacitar pra isso. E ele gostou, olhou pra empresa e falou, não, posso confiar na Alfa e quero trabalhar com o setor de vídeo e hoje ele é um excelente profissional. Então, assim, eh eh muita gente, mas eu consigo olhar pra alguns e a gente já vê que a gente moldou o futuro dele em relação aquilo que ele vai atuar dentro do mercado, que ele vai se profissionalizar, que vai conhecer. Então, a gente conseguiu alterar esse esse mundo, tem o pessoal dos analistas, né? Muitos ali têm, já tem conseguido expertise no espaço no mercado, entendeu? Eh e é esse o nosso papel, é realmente profissionalizar, fazer com que eles se sintam cada vez mais valorizados e que eles encontrem o seu caminho, né? Tem o pessoal da redação, que nem olhava correto pra questão de copywriter então a gente trouxe orientação e eles buscaram mais conhecimento, fala, caramba, tem esse mercado aqui que eu não conhecia, que eu achava que era só da língua

portuguesa. E não, é um mercado muito amplo então eu vejo que a gente vem vem conseguindo em alguns setores moldar esses colaboradores e eles começarem a enxergar um espaço dentro do mercado de trabalho. Então eu não sei se é se eu se eu respondi a pergunta mas eh seria mais ou menos isso.”

Pesquisadora: “Não, você conseguiu responder, conseguiu trazer um pouco dessa visão que você tem sobre o pessoal”

Gestor A: “Hm-huh.”

Pesquisadora: “Tipo assim, é como eu te falei, não tem como você saberem certinho qual que é o objetivo específico daquela pessoa, mas acho que vocês conseguem ter uma visão geral e conseguir alinhar isso. Cê falou bastante sobre Endomarketing, eu vi que cê sabe bastante coisa, é qual a importância do Endomarketing que você vê pra empresa?”

Gestor A: “É. Eu acho que é fundamental, porque é o que eu vendendo empresa com o próprio colaborador, é fazer com que ele enxergue a empresa num num local seguro e que ele tenha capacidade de de galgar novos espaços tanto dentro da empresa quanto no mercado de trabalho e ele olhe pra empresa e fala, caramba, eu tenho orgulho de trabalhar nessa empresa. Então, a gente vê, principalmente, como a gente trabalha com serviços, depende de pessoas, isso como uma atividade chave pro nosso do nosso negócio, né? Então, a gente vender a empresa e a pessoa olhar pra novamente tô seguro aqui, né? Então, já ouvi isso daí a boca de um dos colaboradores de receberem propostas de outras empresas e falar, não, não vou trocar o certo pelo duvidoso, né? Então, não sabe da, da, da linha ainda, não sabe da onde o Gestor B sabendo com o Gestor B e a gente tem muito isso, eu e desde o início, né? Sempre vejo esse lance de palavra de honra, uma das coisas que que é muito difícil de se encontrar no mercado. Pra você ter noção, eu mais tarde a gente ficou três anos sem assinar um documento de sociedade. Certo. Três anos, metade do nosso negócio a gente tem seis, metade da empresa foi um papel assinado, somente na palavra e na confiança. Então, é uma das coisas que o Gestor B tem muito orgulho de de dizer pra todos os nossos colaboradores, né? Pra todo mundo tanto tá aqui, nesses seis anos a gente nunca teve nenhum problema com relação a colaborador, questão de programa trabalhista porque emitiu muito transparente e sempre muito justo, né? A gente não gosta de, como eu falo, né? De nem de de de ganhar um centavo a mais e nem perder um centavo a menos aquilo que a gente combinou. Então, a gente é muito só combinei uma coisa com você independente se aquilo vai me dar prejuízo ou não combinado. Então o combinado não cai. Como eu sempre falo ali o Gestor B a gente conhece a premissa. Tipo combinado. Então se a gente fez um acordo pros dois lados, a gente vai cumprir. Independente do que aconteça, que aquilo nos prejudique a gente, mas a gente não honra a nossa palavra. Então, acho que isso é é fundamental dentro do nosso negócio, principalmente esse setor de serviço, né, os próprios empresários enxergam a gente dessa forma vou fazer isso pra você. Cara, pode chover canivete. Eu vou fazer de tudo. Se eu não conseguir entregar, eu vou mostrar pro cliente por favor. Eu me esforcei, me dei de tudo pra poder conseguir fazer aquilo pra você, pra poder deixar transparente. Se realmente eu não consigo porque olha não engana o cliente. Entendeu? Então não nem o cliente, nem o colaborador. Então acho que isso foi uma característica que fez que a gente não tivesse nenhum problema até hoje com relação a isso Legal. Eh como que você acha que isso é passado pra eles no dia a dia? Tem alguma alguma coisa específica que vocês fazem, que você acha que eles conseguem visualizar essa questão do endomarketing, alguma ação que são feitas aqui na empresa primordialmente acho que os sábados eh a gente tem a gente desde o início eu e o Gestor B a gente sempre quis. Quando a gente ainda tinha dois colaboradores a gente sempre queria tirar um momento pra capacitar as pessoas e falar da empresa e mostrar as oportunidades que tem no mercado, né? Então, desde o ensino sempre que quis fazer isso, né? Só que assim, eu e ele sozinho a gente não consegue, né? Então, assim, cada vez mais eu tinha que passar essa responsabilidade pros colaboradores e assim, quando não são solicitados, eu acho que a gente nunca teve uma negativa, a gente nunca negou nada pra vocês em relação a isso eu

acho que fundamental eh dar oportunidade no espaço e fazer com que vocês sintam que aquilo é importante pra empresa e pra eles que você se desenvolva, né? Então o Small Talks foi uma das coisas mais legais que a gente aqui dentro da da empresa que realmente eh eh a gente vê o envolvimento das pessoas, de cada um querer falar, né? A questão de contar sobre o seu setor, trazer um formato de melhoria, isso é realmente vender o negócio pros próprios colaboradores pra eles entenderem de fato como que a coisa funciona, porque às vezes você tá ali dentro do seu dia a dia, cê acha que fazer uma simples um pedido ali pruma coisa, ah, não, é muito fácil de fazer, num é assim, né? Todo mundo tem suas dificuldades e tudo mais. Então, acho que todos os toda toda semana, ter esse relacionamento próximo e de tirar esse momento aqui do sábado, né? Às vezes até durante a semana de conversar, de ter esse, esse, esse, esse, esse momento de fato, né? De de parar tudo assim e olhar pra empresa eu acho que é fundamental, né? E o Small Talks acho que é é um legado que a gente vai levar isso aí pro resto da da empresa, entendeu? Então quando a empresa tiver acho que vai ter, vai ter esse esse momento aí que se Small Talks ou qualquer outro nome que for iniciarmos um Small Talks ficou muito legal, né? Que são essas pequenas conversas que a gente tem. Eh eu acho que é isso, acho que é é uma das coisas que realmente mostra eh o nosso a nossa dedicação a essa do endomarketing. Dá pra fazer mais coisas? Com certeza dá. Mas eh eu acho que é um processo, né? Então a gente tem conseguido fazer ah as comemorações de datas que o colaborador fez aniversário da empresa, fundamental né? Então a gente conseguir dar prêmios melhores mas isso vai acontecendo ao ao passo que a empresa vai crescendo eh tanto em em em números de colaboradores quanto em faturamento pra gente poder proporcionar isso né? Tem que ser uma coisa que a gente vive né? Então, as comemorações de final de ano que a gente faz, os momentos que a gente, por exemplo que nem tivemos lá no Eden, a reunião da galera, então isso aproxima, né? O pessoal eh existe uma pesquisa que quando eh os colaboradores conseguem fazer amizade dentro do ambiente de trabalho, eles performam muito mais. Então, eu acho que construir um clima agradável entre todos os colaboradores é fundamental pra que o negócio prospere e que as pessoas se sintam realmente acolhidas, porque a gente olha essa nova geração, né? Que é galera aí a partir dos dezoito, vinte anos, né? A gente tem percebido que hoje não é só a grana que que faz sentido pro pra pra ele, ele quer o quê? Qualidade de vida, ele quer um ambiente de trabalho que seja bacana, que ele consiga ter oportunidade de crescimento aqui dentro, poxa eu tenho oportunidade de deixar o meu legado dentro do seja no ambiente de trabalho, seja na vida, ali numa posição no mercado que as pessoas vão me vão sentir orgulho de mim, minha família vai sentir orgulho de mim. Então, acho que é esse conjunto da obra, que é isso que a gente quer proporcionar pra todos os nossos colaboradores, essa muito a nossa visão do nosso negócio em relação a isso. Só que é um processo, né? Uma coisa, a gente só tem só estamos há seis anos no mercado, né? Eh é um uma vitória, né? Porque segundo dados do SEBRAE é uma empresa eh ela geralmente dura só cinco anos e a gente já conseguiu vencer essa barreira e agora um momento de crescimento, né? 2023 a gente está com assim uma expectativa muito alta de realmente a empresa ela dá um bum em relação a crescimento, colaboradores se desenvolvendo, novos mercados, novos negócios, né? A gente tá bem, bem, bem ansioso com o que tava acontecendo, né? A gente já queria contar mais de quem já contou, mas a gente tá num num processo, como eu posso dizer, que é um processo chato, eh que é jurídico, essas todas essas coisas pra gente poder fazer mais. Acho que até dezembro a gente já vai conseguir trazer novidades pra vocês, vão começar a perceber as mudanças que a gente pode tá querendo fazer aqui dentro, né? Mas sempre foi pensando nisso né? Por quê? Eh principalmente atrelado a essa questão eh a gente olha pessoas, né? E quando a gente olha o mercado aqui a gente vê é difícil pra nós como empresa porque hoje tem difícil pra nós como empresa? Por quê? Hoje pra gente treinar um colaborador varia em torno de três meses. Se a gente tem um colaborador de três meses, às vezes passa seis meses eh e já vem uma empresa e quer contratar esse colaborador, quando a gente deixa pronto. Então, a gente vem sempre lutando contra esse mercado. Ele tem cerca de dois anos que a gente vem nessa pegada. Então, hoje, com a aproximação da Empresa parceira a nossa ideia é que a gente consiga capacitar mais rápido os nossos colaboradores.”

Pesquisadora: “Hm-huh.”

Gestor A: “E que a gente consiga também ter acesso a a colaboradores que aqui na nossa região a gente não teria. Então com isso porque se eu tenho um colaborador mais experiente de outra região que possa treinar o nosso. Então eu não fico mais tão refém eh de de, digamos assim, de precisar ter um cara capacitado aqui dentro pra continuidade do negócio. Então, é uma maneira também de proteção da empresa com relação a isso, né? De eu falar, poxa, eu tenho um backup lá fora que enquanto eu não encontro ninguém no que tá passado eu consigo uma pessoa de forma muito mais rápida e tem uma capacidade eh porque tá no no no mercado onde tem uma demanda grande disso então eu tenho mais profissionais então eu consigo não ficar descalço Então, que isso é uma das coisas que a gente mais tem receio aqui na Alfa que a gente fechar um bom negócio, um grande negócio e, de repente, aquele meu colaborador falou, tô saindo e me deixar na mão e eu não ter tempo suficiente pra treinar um outro colaborador pra aquela responsabilidade.”

Pesquisadora : “Hm-huh.”

Gestor A: “Então uma das coisas desse nosso movimento é justamente pra isso, uma maneira de a gente pensar na na na forma continuidade da empresa e digamos assim, eh tirar esse grande, eu falo, essa grande essa grande ameaça aqui que tem na na na Alfa que a gente olha, a gente vai fazer a matriz Swot a gente olha isso como uma grande ameaça pro negócio, porque se eu não tenho um colaborador qualificado, não tenho um colaborador que entenda do negócio eu posso tá matando meu negócio no dia a dia, por quê? Não vai se relacionar mal pro cliente, vai trazer eh eh ações que não vão trazer resultado pro cliente, o cliente vai olhar pra minha empresa e falar pô vocês são só mais um no mercado Não é isso que a gente quer, a gente sempre até o nosso nome ele vem prum atendimento realmente de qualidade, né? Então, a gente se posicionou sim, agência alfa. Então, aonde a pessoa olha e fala caramba, realmente, é um atendimento alfa e é isso que a gente busca, entendeu né? Então eh eh isso tá dentro do do nosso planejamento estratégico também olhando a longo prazo, né? Às vezes ah ah o pessoal não olha aqui, olha pra gente aqui, às vezes olha pra gente ah não tá fazendo nada, mas não tem noção da proporção do trabalho.”

Pesquisadora: “Do trabalho”

Gestor A: “Que dá, que a gente tem que fazer, do tamanho da responsabilidade que a gente tem aqui pra fazer com que isso rode todos os dias, que os nossos clientes fiquem satisfeitos, né? E que a gente olha pra frente e fala, caramba, como que eu vou fazer pro pro nosso colaborador desejar tá aqui cada vez mais né? Pra ele olhar e falar, pô, eu sou útil de trabalhar na alfa, né? Então, acho que acho que é isso, é nesse ponto que o endomarketing vai fazer total diferença pra nossa empresa.”

Pesquisadora: “Entendi. É bem interessante, porque quando a gente olha pras empresas aqui, geralmente nem todos, nem todos os gestores tem essa visão, sabe? De valorizar o colaborador, de fazer eh ações dentro da empresa pra que os colaboradores vejam tudo isso, entendeu Cê falou bastante coisa que já respondeu acho quase todas as minhas perguntas que eu já ia te fazer, mas assim, resumidamente, qual é a visão que vocês desejam passar aos clientes? Tanto aos clientes quanto aos colaboradores, uma visão assim. Pode ser numa visão geral.”

Gestor A: “Cara, que eles que eles possam contar com uma empresa que ela tem atuação local, mas que tenha experiência de atuação nacional. Eu acho que acho que é essa visão que a gente tem que o cara olha assim e fala, caramba. Eu não sabia que existia uma empresa tão qualificada aqui na nossa região eh é isso que a gente quer, a gente realmente ter essa percepção que eles olham e falam, caramba os caras são bom pra caralho mesmo, entendeu? É tipo isso, eh eh a gente se qualificar cada vez mais qualificação é uma das coisas que vocês veem que a gente investe muito, cursos ah preciso de um livro, o que for. Então e outra coisa que é uma das coisas que eu e o Gestor B a gente sempre eh falou. O nosso colaborador fala

assim, cara ah minha estação de trabalho não tá legal. Cara, a gente faz de tudo pra poder oferecer o melhor, o melhor equipamento dentro das nossas condições, é claro, né? Pra que o colaborador ele se sinta livre e desimpedido pra ele poder se desenvolver aqui dentro, né? Do pessoal de produção de vídeo. Cara, eu acho que a gente tem uma das melhores máquinas do estado pra poder fazer essa parte de de de edição de vídeo, então a marca não trava, são equipamentos muito caros que a gente investiu, realmente então a gente tem essa preocupação de realmente dar um ambiente de trabalho ahm seja do computador ah todo o conjunto da obra pra fazer com que realmente haja excelência no nosso eh eh atendimento. Então é essa visão que a gente tem. Vou pegar uma água aqui que eu falo pra caralho.”

Pesquisadora: “Pode pegar. Deixa eu ver se ainda tá gravando. Tá gravando.”

Gestor A: “Quer uma água também?”

Pesquisadora: “Não quero não, brigada. Eh tem uma perguntinha aqui, os colaboradores são incentivados a integração e engajamento na empresa?”

Gestor A: “Você pode responder por mim. (risadas)”

Pesquisadora: “Como que você vê ver isso? Você acha que está bom, precisa melhorar? O que que a gente precisa fazer?”

Gestor A: “Cara, eu acho que a gente a gente a gente vem melhorando ao longo do tempo, né? Por quê? Tudo isso envolve custos. Então, pra gente poder fazer mais mais coisas, é necessário que a gente tenha eh como posso dizer, uma entrega cada vez melhor pro nosso eh cliente e que isso traga novos negócios, né? Então cada vez quando a gente consegue ver porque isso aqui por exemplo com o Éden é praticamente pegamos o faturamento que seria do mês e a gente investiu naquilo naquele Happy Hour entendeu? Então eh como eu posso dizer a gente realmente está comprometido com isso né? Então acho que isso mostra o nosso comprometimento com relação ao nosso colaborador em relação a isso, então pra gente não é, por exemplo, uma das coisas que a gente sempre quis fazer é tipo levar um colaborador e conseguimos levar o Cleberson, né? Então ele fez por onde, né? Então é importante a gente conseguir mostrar pra todo mundo, que todos podem ir, né? Então, mas é claro, é necessário que haja um empenho, né? O Cleberson ele tá aqui há dois anos, né? Tem colaboradores mais antigos e que a gente não deu essa oportunidade, mas por quê? Porque ele se mostrou, assumiu o papel de liderança desenvolveu, todos os dias ele tá preocupado com o negócio, então ele galgou esse espaço pra ele mesmo. Então a gente gostaria que todos os colaboradores também indagassem isso e buscassem isso, né? Então eh eh como posso dizer né? Então é é como posso dizer esse dois mil e vinte e dois a gente nosso objetivo é levar pessoas que nem por exemplo a Empresa parceira eles levaram lá quarenta e cinco pessoas então eh uma outra proporção né? Só que lá é mais perto é mais fácil entendeu? Então assim aqui pra você for levar o custo é gigantesco lá está aí um ônibus e consegue levar a galera, né? O ônibus lotado pra lá, então é mais fácil, né? Do que a gente pegar aqui e e levar daqui, precisa de avião aí, toda uma estrutura de custo totalmente diferente, né? Então, o valor que a gente gastou pra gente sair daqui pra lá, ele não deve tá levando uns dez, quinze colaboradores, entendeu? Então, é diferente, mas é uma das coisas que a gente quer fazer cada vez mais e com a empresa parceira é uma das coisas que está na cultura deles então acho que é, foi muito legal. Eu e o João, que é o proprietário, a gente tem alguma sinergia muito legal, tipo a gente sensação de como a gente se conhecer, se conheceu no, no, no, Happy Hour lá, tava a turma dele lá com umas 15 pessoas, eu olhei pra ele, olhou pra mim e foi se aproximando, começamos a conversar, fomos trocando ideia, segui ele no INSTAGRAM, ele me seguiu de volta, começamos a conversar, aí pedi pra ele dar uma palestra pro pessoal, deu palestra ele foi acompanhando os nossos negócios, conversaram sobre uma coisa, outra, vi a oportunidade de negócio, tentamos fazer alguns negócios juntos, até o momento que ele olhou pra mim e falou, cara, vamos conversar que eu tenho interesse em vocês. E aí eu falei, caramba, vamos conversar e aí fiquei uns cinco meses que a gente

vem conversando com relação a isso né? Então eh eh eh foi muito legal isso sabe? Essa sinergia que nem foi o que aconteceu comigo e com o Gestor B.”

Pesquisadora: “Hm-huh”

Gestor A: “Nunca tinha visto ele na vida. Naquele dia foi a primeira vez e no primeiro dia o santo bateu e ele me chamou pra ser sócio dele.”

Pesquisadora: “Deu certo e hoje vocês tão aqui, né?”

Gestor A: “Estamos aqui, entendeu? Então é é muito legal isso, né? Essa questão que eu acho que a gente valoriza muito, que é essa parte de transparência, em comum.”

Pesquisadora: “Hm-huh.”

Gestor A: “Né? Isso é fundamental pro nosso negócio com o Gestor B de uma forma que eu boto a mão no fogo por ele. Independente do que for. Tenho certeza que não vai queimar. Eu tenho certeza que a mesma coisa ele faz também. Entendeu? Então a gente tem essa sinergia né? De um olhar pro outro cada um se conhece.”

Pesquisadora: “Hm-huh.”

Gestor A: “Respeita o espaço um do outro e e acho que isso que é fundamental pro nosso negócio dar certo, porque hoje você ter uma sociedade não é muito fácil, a sociedade é pior pro casamento, né? Verdade. Reforçar também. Até brinco, eu falo que pelo menos o casamento, você f*** alguém na sociedade não tem isso”

Pesquisadora: “(Risadas) ai ai ai ai”

Gestor A: “É bem isso, é difícil você ter uma sociedade porque eh tem que haver um comprometimento porque tive outras sociedades e quando você percebe que só você trabalha, você começa a se desgastar, entendeu? Então eh eh é legal que eu e o Gestor B a gente tem muito disso de de de um ser comprometido com o outro né? Então isso faz toda a diferença pro nosso negócio e foi o que fez a empresa dar certo.”

Pesquisadora: “Hm-huh.”

Gestor A: “Né? Se não fosse isso a gente não tinha passado o primeiro ano.”

Pesquisadora: “Verdade, interessante isso também. Tô tô tendo outras visões aqui, é muito interessante fazer esse tipo de coisa. Eh eh a última perguntinha que é geralmente aquela pergunta que a gente pede sugestão alguma coisa, na sua opinião o que poderia ser ajustado pra que essa visão de você esteja sempre presente você acha que tem alguma uma coisa que pode fazer pra melhorar.”

Gestor A: “Cara acho que uma das coisas que falta às vezes até ser mais minha e do Gestor B, é às vezes a gente senta e ali na frente e fala mais disso, né? Alguns colaboradores já cobraram até a gente disso né? De contar, tipo a história da empresa, essas coisas, né? Eu acho que a gente pode ver um momento aí pra poder falar disso, né? Eu sempre na última eh eh comé que fala? A última reunião que a gente na verdade nessa uma confraternização, a gente falou, falou um pouquinho disso vezes a maioria de colaboradores não conhece, não sabe como é que é a história, né? Então é legal.”

Pesquisador: “Verdade.”

Gestor A: “Isso aí eu acho que a gente prepara algo nesse sentido, acho que é legal e isso tá presente até, por exemplo, quando entrar novo colaborador e contar essa história e falar disso acho que talvez possa ser um algo que a gente possa tá pensando aí pra dois mil e vinte e três e a gente tá agregando ao longo desse processo de de de de endomarketing mesmo da empresa, né? De lidar com o novo colaborador passou ali um tempo, a gente tá sempre lembrando disso, né? Que eu acho que que é legal, mostra a nossa visão aí, que é a empresa,

né? Acho que essa questão do planejamento estratégico tem que tá mais visível dentro do negócio aqui, que dá pra gente poder melhorar nesse ponto que as pessoas vejam, ah, qual que é a nossa missão, nossa visão, né? Então, a gente tem que, na verdade, reformular a nossa visão, porque ela vence agora em dois mil e vinte e dois.”

Pesquisadora: “Verdade.”

Gestor A: “E, mas principalmente a missão e os valores, né? A missão dos valores. Então, assim, o que é que vai acontecer daqui pra frente na verdade a gente vai precisar que aconteça até dezembro até pra gente poder renovar esses nossos nossa visão.”

Pesquisadora: “Uh-huh.”

Gestor A: “Pros próximos anos. Na verdade ela já tá um pouco já tá um pouco definida, né? Já tá um pouco definida, mas a gente precisa que tenham assinatura de alguns documentos pra que a gente possa divulgar isso. Então é bem nesse nesse nesse ponto, mas eu acho que é isso Lilian dentro daquilo que a gente tem de visão de de de a gente olha pro nosso negócio é nesse sentido, né? Sempre eh eh as vezes não sei se a gente consegue passar isso mesmo eh a nossa visão sempre foi o que? É uma das coisas que a gente ficou muito orgulhoso quando a gente consegue ver uma conquista dum colaborador isso pra gente é, eu lembro que quando o Junior foi quando o carro dele na época me emocionei, sabe? Porque foi pô, que legal que eu tô conseguindo proporcionar isso, sabe? Pro meu negócio, tá cuidando, fazendo com que outras pessoas se desenvolvam, sabe? Então eh eh é muito legal isso, né? A gente vê as pessoas crescendo dentro da empresa, tendo suas conquistas e é isso que a gente quer, né? Eu acho que é uma empresa pra ela ter sucesso, ela precisa que outras pessoas também tenham, porque senão, cara, por que que eu vou ter sucesso só pra mim Então, uma das coisas que o Gestor B sempre quis, a gente nunca pensou só na gente.”

Pesquisadora: “Hm-huh.”

Gestor A: “Sempre quis dividir um pouco do bolo, né? Então a gente acha que que isso é fundamental, porque isso vai fazer com que as pessoas se empenhem cada vez mais dentro do nosso negócio, é claro que a gente é uma coisa pequena, né? A gente pode olhar pô vinte colaboradores, mas pra mim isso é muito pequeno, sabe? Eu olho pra pra fora, eu olho cento e cinquenta colaboradores pô, é um número legal, mas eu também acho que deve dar pra fazer mais, sabe? Então acho que é isso, é você não se contentar com aquilo que você tá e você sempre tá buscando novos eh espaços, eh o aluno novos voos, sabe? Então é é uma das coisas que tanto eu quanto o Gestor B a gente tem de pensar em crescimento, pensar em desenvolvimento, tudo por mais que a gente leve pancada, por mais que acho que é isso que é a questão do do do empreendedor. Eu tenho uma frase do Flávio Augusto, não sei se você conhece, ele é dono da Wise Up, eh que ele fala que a a nossa frustração do empreendedor, ela não pode durar mais que cinco segundos, por exemplo, porque senão você não consegue confiar em ninguém. Então, por mais que você se fruste com uma pessoa, com um colaborador, é por isso que um negócio eh ela não pode durar mais que isso porque senão ela não confiaria, não investiria, entendeu? Então eu falava pô, ah investi no cara e o cara foi lá e tá falando mal da empresa, tá ajudando as minhas costas, entendeu? Tá falando mal de mim com o cliente, entendeu? Então cara eu tenho que só pensar que tipo assim eu coloco as pessoas sempre vou eu sempre vou preferir eu Gestor B a gente sempre fala que a gente é muito fácil de ser enganado então a gente sempre confia muito nas pessoas né? Então sempre foca naquela prateleira da confiança surgiu uma situação que foi desconfortável que traiu a nossa confiança no que eu vou fazer. Vou só tirar aquela pessoa daquela prateleira, jogar num outro lugar e vou buscar outra pessoa pra colocar naquela prateleira e vou continuar confiando nas pessoas. Eu acho que pra você ser empreendedor e ter essa visão de crescimento, de querer fazer com que o negócio prospere e que as pessoas se desenvolvam, se desenvolvam, eu acho que isso é fundamental, é você sempre buscar confiar sempre, por mais que você se frustre ali, você respira fundo, tira coloca outra pessoa, busca

outra pessoa pra você poder confiar e continuar sempre confiando e dando oportunidade, não porque um cara te fez mal que todo mundo vai fazer, entendeu?”

Pesquisadora: “É verdade”

Gestor A: “Então acho que é é isso que é fundamental pra fazer com que a empresa cresça, se desenvolva e isso não só no ambiente de trabalho, mas também no ambiente do campo pessoal, com tudo, então eu levo isso muito como uma referência pra mim.”

Pesquisadora: “Fechou Gestor A, as perguntas se encerraram eu gostei muito de fazer essa entrevista porque dá, com certeza, outras visões e novas e novas ideias também pra gente conseguir eh implementar ali dentro. Eu tô aqui fazendo essa entrevista como acadêmica. Deixa um pouquinho de lado no meu cargo aqui na empresa, mas querendo ou não com as suas respostas eu consigo ter uma visão diferente, uma ideia também de fazer alguma coisa ali [...]então conversando com você eu consigo ter essa noção, uma noção maior. Mais específica também, é muito interessante fazer isso, né? Seria muito interessante se todo mundo chegasse e conversasse dessa”

Gestor A: “Justamente.”

Pesquisadora: “Tivesse essa conversa porque dá com certeza”

Gestor A: “caramba não achava que era tudo isso.”

Pesquisadora: “É uh-huh. Verdade é bem interessante “

Gestor A: “Porque as vezes a pessoa tá ali só no seu dia a dia e num num enxerga, mas assim wu tenho que puxar a frente de visão do negócio, né? Então, acho que acho que acho que falta um pouco disso também de querer também passar mais isso essa visão porque é aquele lance de você inspirar, inspirar os seus.”

Pesquisadora: “Verdade.”

Gestor A: “Seus colaboradores, né? Com o que você um líder e que as pessoas olham pra você, caramba eles tem essa visão de negócio, né? Coisas pra poder crescer e eu vejo isso muito na empresa parceira com o João, né? O é até engraçado, a gente tava conversando com o pessoal do conselho deles, eles falam assim, nossa, João ele ele sempre viaja na maionese, né? Ele parte e aí a gente traz ele pra terra sim, mas é legal isso, porque eh eh faz com que todo mundo ande pra frente, né? Ele tá sempre puxando, ah quero isso, quero aquilo o outro e vai que dá. É muito legal, então a gente tá nesse processo aí de expansão muito ansioso, é até engraçado porque os meninos falam lá, né? Que tipo assim, eu sou muito parecido com o João e o Gestor B é muito parecido com com o irmão dele, né? Que é o Luiz Tipo assim, o Gestor B é mais pé no chão e eu sou mais viajado. Algumas coisas. Então, eu sempre tive isso, mas acho que é o equilíbrio.”

Pesquisadora: “Verdade, sempre tem que ter.”

Gestor A: “Tem que ter, porque se fossemos dois viajado, o negócio ia pra pra pra espaço, né?”

Pesquisadora: “Verdade.”

Gestor A: “Então, sempre tem que ter esse contraste, né? Então, de um sendo um pouco mais visionário e o outro mais pé no chão, mais devagar, vamos lá, assim, então, um complementa muito um ao outro nesse ponto. Isso que é legal.”

Pesquisadora: “Hm-huh mas isso que é legal. Verdade e o endomarketing é basicamente isso, tipo, você vender pro público interno, que é o público mais importante que a gente tem e tipo assim, partir de vocês, dos gestores e dos líderes e passar pros funcionários pra que todo mundo esteja alinhado ali no mesmo pensamento e que consiga desenvolver a empresa,

porque se o colaborador não tiver essa visão e tudo mais a gente não consegue desenvolver, não consegue ir pra frente. Então é muito interessante ver isso e por exemplo, vocês falando isso, tanto você quanto o Gestor B, consegue motivar o pessoal, porque tipo, é muito legal e muito fácil fazer isso, sabe? Trazer essa visão diferente pro pessoal.”

Gestor A: “Eu, às vezes, eu até converso às vezes com Funcionários das empresas, né? Que são amigos meus e tal, eles falam, pô minha empresa é assim, assim, eu falo, cara, eu não sei se eu sou muito banana ou o que eu gosto de fazer diferente, sabe? Do mercado né? Porque assim, eu vejo algumas coisas que eu não concordo, sabe? A gente tá sendo ríspido, sendo realmente muito duros, né? Às vezes eu não sei até que ponto acho que a gente tem que pensar eh mediação, né? Entre cobrança e ser flexível, né? Mas que a gente é muito flexível né? Até as vezes a gente mesmo se cobra, cara a gente tem que ser um pouco mais enérgico às vezes porque cara senão as pessoas fazem o que querem né?”

Pesquisadora: “Verdade”

Gestor A: “Então cê tem que ter essa ponderação você ser flexível e ao mesmo tempo você tem que cobrar resultado, né? Então acho que pra gente a gente eh na verdade uma das coisas que tem ah o pessoal da rua é isso, é a gente melhorar cada vez mais acho a gente precisava de um sistema que nem o estúdio, o estúdio acho que vai ser fundamental não sei se o Cleberson já teve aquela conversa com o pessoal sobre produtividade, acho que ainda não. Porque isso é acho muito relevante e isso vai de encontro justamente com o que a empresa parceira vai fazer aqui com a gente lá eles trabalham realmente com muita eletrificação né? Então a gente até brincou com os analistas aqui falando que cada um de onze e trinta e cinco os analistas aqui que tinha um analista lá que cuidava de vinte e seis contas, todo foi, meu Deus, como assim? Como que cuida? Né? Então cê vê o nível de comprometimento, de organização da pessoa pra ela poder conseguir fazer isso, né lá tem métrica, tem resultado, é um negócio bem estruturado mesmo, eles tem governança corporativa, eles tem conselho, eh tem lá são cerca de quinze, são dezesseis líderes, são dezesseis líderes tendo seus espalhes, cada um cuida E é bem, bem, bem pesado mesmo essa parte, né? Estruturalmente deles, é bem bem definida. Então, eles não tem medo. Ah, vem um dente grande, o sistema, pra você ter noção, cês tão negociando com o “beta”.”

Pesquisadora: “Nossa”

Gestor A: “Baile sul, lado sul, entendeu? Eh SEBRAE do Sul, então os caras são realmente muito muito forte, né? São muito forte. Então eh é uma coisa pra poder realmente mudar de patamar na empresa, né? Então é uma das coisas que a gente quer fazer né? Então e ter essa oportunidade de você interagir colaboradores daqui analistas que atendem contas como essa proporção que isso pode ganhar, a experiência que essas pessoas podem ter, é muito legal, então é uma das coisas que mais me empolga nisso tudo é justamente essa troca que pode haver, entendeu? De de desenvolvimento, de a gente ter pessoas realmente qualificadas pra gente não ter mais, eu posso dizer nenhum tipo de barreira pra gente atender qualquer tipo de em qualquer lugar do Brasil ou da América Latina ou do mundo, entendeu? Então é seu falo assim que uma frase do Jorge Paulo Lemos, né? O trabalho o trabalho de você pequeno, sonhar grande é o mesmo. Então, eu sempre prefiro sonhar grande. Então, eu sempre olhei, falei, cara, acho que Rondônia é muito pequeno praquilo que a gente quer fazer, né? Então, sempre, sempre joguei pra Deus, pro universo, essa é a minha vontade e Deus tem me atendido né? Então a energia tem que tem fluído e trago novas oportunidades, então sempre foi uma das coisas que eu sempre pensei, eu sempre quis, né? Então acho que não é toa que as coisas vão acontecendo, mas é claro, cê tem que correr atrás, né? Não adianta só você esperar oportunidade vem se você acabar o passo selado você tem que tomar a decisão de pular em cima e segurar firme no negócio então é sempre isso que eu vejo né? Então sempre penso no mundo que cada um pode se desenvolver aqui dentro pode construir aqui dentro e meu trabalho é esse, é buscar novas oportunidades e aqueles que quiserem agarrar e tá junto com a gente vai tá junto. Aquele que tiverem pronto e realmente até uma das frases aqui que eu achei bem legal. E a gente tava conversando aqui,

peçoal ó peçoal do é eu falei assim vamos decolar junto né? Ele foi pra quem merece e que tiverem determinado com certeza com certeza irão decorar decolar junto. Então é mais ou menos isso. Com aqueles com que aqueles que estiverem dispostos e merecerem de fato junto com a gente, entendeu? E isso precisa que cada um entenda isso, que olhe pra tudo tudo aquilo que a gente tá construindo pra todo esse ambiente que a gente tá construindo e eles olha e fala, caramba, eu tenho que fazer por onde pra mim tá ali junto também, porque eu desejo tá junto com eles e pra esse por onde a gente só tá aquecendo de plataforma, eu sempre falo que a gente é uma plataforma de impulsionamento de todo mundo aqui dentro, mas o meu papel e do Gestor B é justamente esse, é somente impulsionar. Então quem quer vim junto tem que ir buscá-lo seu gancho pra grudar nesse foguete que a gente quer decolar.”

Pesquisadora: “Tem que trabalhar também.”

Gestor A: “É, é que lance, né? Pra você comer o ovo, cê tem que quebrar a casca. Então, é basicamente isso. Então, tem que”

Pesquisadora: “Verdade.”

Gestor A: “Isso, Lilian.”

Pesquisadora: “É isso Gestor A, eu gostei muito dessa entrevista, foi muito interessante, tanto pro lado acadêmico que eu acho que o resultado desse trabalho vai agregar bastante pra agência e com ele, tipo, vai ser uma base, a gente vai conseguir desenvolver depois isso pra pra empresa, por exemplo, um plano de endomarketing ele é geral. Sim. E depois a gente pode conseguir alguma coisa mais específica e desenvolver diretamente pra empresa. Então, acho que vai conseguir vai conseguir bastante resultado.”

Gestor A: “Eu tenho certeza e assim, a gente estruturando isso inicialmente, vai assim, se Deus quiser a gente juntando com o pessoal lá, eles têm um setor só disso. Então, vai ser vai ser muito legal pra poder mostrar o que já é feito e tal tem lá uma consultora que trabalha com ele, eu conversei com ela, eu tenho seis anos que trabalho esse processo, né? De de de construção desse dessa parte deles e tá muito bem desenvolvida. Então, também vai agregar conhecimento, né? Pra quem tiver a frente.”

Pesquisadora: “Verdade”

Pesquisadora: “Brigada Gestor A. Brigada pela oportunidade, pela disponibilidade de tá trabalhando aqui junto com vocês também essa parte. É muito interessante e é isso, quando a gente tiver o resultado eu apresento pra você e pro Gestor B, aí a gente vê como que a gente trabalhar”

Gestor A: “Show de bola. Fechou?”

Pesquisadora: “Fechou.”

Gestor A: “Valeu.”

Pesquisadora: “Brigada Gestor A. Até mais se precisar de alguma coisa a gente tá aí, tá”

Entrevista Gestor B

Pesquisadora: “Gravar eu não, não vou te identificar. O Gestor A e você o gestor B. Aí eu vou transcrever e fazer análise das respostas de vocês. Eu já apliquei o questionário com o pessoal também vou fazer análise das respostas e depois, quando eu finalizar eu dou devolutiva para vocês também, que eu acho que vai ser um resultado bem legal, interessante pra gente.”

Gestor B: “Fechou”

Pesquisadora: “A primeira pergunta é, qual que é o propósito da empresa? Na sua percepção, na sua visão”.

Gestor B: “O propósito da empresa é profissionalizar o mercado e fazer é os nossos clientes e o comércio geral. Entender a importância que tem o marketing na vida, na vida da empresa, entendeu?”

Pesquisadora: “É? Como que foi? Conta um pouquinho. Gestor A contou um pouquinho da história de vocês, como que, na sua visão, como que foi toda a construção? Como surgiu?”

Gestor B: “Do início até aqui, então, a empresa, ela surgiu por mim, eu sou, vamos dizer, o sócio fundador, eu montei a prêmio e aí é. Comecei a atender os clientes, trabalhava no horário corrido na Câmara municipal, era funcionário público. E aí na parte da tarde, eu atendia os clientes, e aí? Antes de eu conhecer o Gestor A, eu já atendia. Acho que em torno de 5 a 7 clientes. E aí eu conheci o Gestor A através de um cliente que eu atendi através da empresa Gestor A atende através do Sebrae. E essa cliente sempre falava que a gente deveria se conhecer, porque a gente tinha perfis parecidos. Se conhecemos, eu chamei o Gestor A para ser meu sócio na na ocasião. A gente sentou, conversou, alinhou e desde então deu certo essa sociedade, até agora.”

Pesquisadora: “Hm, entendi, você sabe, de cabeça em qualquer missão, visão e valores da empresa.”

Gestor B: “Nossa, cabeça, eu não sei, mas tem tudo estruturado. Certo”

Pesquisadora: “Mas você acha que os colaboradores têm? É essa visão definida? Você acha que eles sabem o dia a dia? Eles conseguem enxergar isso no dia a dia da empresa?”

Gestor B: “Olha, na verdade eu não sei se eles sabem claramente a visão, missão, visão e valores. Só que alguns enxergam isso. Outros, infelizmente, não tem essa mesma visão. E aí eu acho que uma falha nossa é não ter isso bem destacado dentro da empresa, entendeu?”

Pesquisadora: “Hm, você consegue perceber o alinhamento profissional? O objetivo profissional deles, com o objetivo da empresa de alguma forma alguém? Algum momento?”

Gestor B: “De alguns, não todos, mas alguns.”

Pesquisadora: “Como que você consegue ver isso?”

Gestor B: “Hoje mesmo eu vi um colaborador é se preocupando em adquirir mais conhecimento e, conseqüentemente, entregar esse conhecimento, esse conhecimento como resultado do cliente, entendeu? Então, assim, é uma das coisas que me deixa muito feliz. Essa busca incansável por conhecimento, consequência disso resultado melhor para o cliente.”

Pesquisadora: “Entendi. E sobre endomarketing, que que você entende sobre endomarketing? Qual a importância que você vê?”

Gestor B: “Do endomarketing, eu vejo que é um dos trabalhos mais difíceis dentro de uma qualquer empresa, porque é você fazer o marketing interno do seu time e aí você tem que trabalhar. A parte de motivação à parte, comprometimento à parte de entrega mesmo colaborador é junto aquilo que você quer que ele faça. Então assim eu vejo que isso é constante não pode parar, mas ao mesmo tempo é um desafio, porque principalmente a gente que a gente vende soluções que é voltada para o marketing e a gente também tem que aplicar o marketing dentro da nossa empresa. Então é complexo, é desafiador, mas é o que tem que ser feito.”

Pesquisadora: “Você acha que isso tem sido feito aqui? Como que tem sido feito?”

Gestor B: “Eu acho que a gente tem evoluído, essa é a verdade. Eu acho que é pouco se fazia disso antigamente, mas a gente tem melhorado. Eu acho que. A gente tem colhido frutos em relação a isso.”

Pesquisadora: “É você aqui dentro, vê? Consegue ver se. Se são realizadas atividades para que isso aconteça, quais atividades? Como que você vê? Esse desenvolvimento. No dia a dia”

Gestor B: “Eu vejo que. É meu coordenador, a “Maria” que eu não posso nem chamá-la de gestora de tráfico, que é uma pessoa que se empenha bastante também em relação ao time, a minha auxiliar administrativa, é eu vejo que eles estão se esforçando pra ter esse alinhamento com o time total, eu vejo que tem dado certo, existem algumas problemáticas, a gente tem cortado o mal pela raiz, entendeu? Infelizmente nesse último mês a gente teve que desligar colaborador pelo fato que o objetivo que a gente quer lá na frente é esse seria um empecilho muito grande, então a gente resolveu fazer essas modificações, esses ajustes, eu acho que o caminho é esse, infelizmente dói, mas o crescimento ele tem que existir porque se não a gente não desenvolve.”

Pesquisadora: “Hm, entendi e qual a visão que vocês desejam passar, tanto pros clientes quanto pros colaboradores da empresa”

Gestor B: “Ser não só a maior mas em si a melhor empresa não só do estado de Rondônia, mas de fato aqui da nossa região norte, porque eu acho que espaço a gente tem, oportunidade a gente tem, mas o que falta que não só eu e o gestor A e as pessoas de frente consegue, mas a gente precisa de um time bem alinhado, pra entregar o melhor resultado pro cliente e conseqüentemente ter novos clientes pra gente ter valor no mercado, a gente ter um caixa forte pra gente ter uma qualidade melhor na contratação, a gente conseguir segurar nosso colaborador, pra ele não só se sentir feliz e motivado dentro da empresa, mas também realizado financeiramente.”

Pesquisadora: “Entendi, é você acha que os colaboradores são incentivados a integração, engajamento na empresa e como isso acontece?”

Gestor B: “Olha. É até difícil falar essa questão aí, porque é uma das coisas que a gente tem trabalhado agora. Mas é, eu vejo que. Para o colaborador é muito difícil qualquer movimento que a empresa faça que vai agradar ele 100%. Infelizmente a vida é assim, então a gente tenta encontrar um ponto de equilíbrio aonde a gente consiga se manter equilibrado financeiramente e também ter a satisfação do nosso colaborador para ele estar satisfeito com o local de trabalho com um colega do lado com as atividades que ele desempenha aqui dentro, para ele entregar o melhor resultado é todo esse conjunto para a gente é é subtrair a melhor performance do colaborador para entrar pro cliente.”

Pesquisadora: “Entendi, e você tem alguma sugestão de melhoria, alguma coisa que você vê que seria interessante aplicar aqui? Que parti ou das lideranças ou de vocês 2 alguma coisa?”

Gestor B: “Então, na verdade, não é nem ideia, é uma coisa que a gente já está implantando. Mas de fato, a gente ter que tornar isso como cultura da empresa, que é o que é a parte de educação. E aí quando eu falo parte de educação envolve toda a parte de de absorver conhecimento, seja num livro, seja no curso, seja no workshop, seja numa call que a gente fizer com algum outro, é parceiro que de fato, os colaboradores absorvam o máximo de conhecimento para entregar aquilo para o cliente. Entendeu que é tudo o que a gente aprende aqui dentro do que a gente aplica como forma de melhoria. É, de fato, para entregar o resultado do cliente e a consequência disso é o retorno financeiro que a empresa tem. Então a nossa muito diária é o que é profissionalizar o mercado, profissionalizar nossos colaboradores para que os colaboradores entendam que quanto mais conhecimento eles absorver, mais entrega e mais resultados os clientes vão ter consequência disso é resultado gerado para o cliente e o cliente e mais clientes da carteira da empresa.”

Pesquisadora: “Entendi. Fechou, então é. Isso. É, eu vou transcrever, analisar, e eu acho que com as suas respostas, e quando Gestor A a gente vai ter um resultado bem legal, bem interessante. E aí, quando eu finalizar eu apresento para você, apresento, para agência, acho que vai ser um projeto bem legal.”

Gestor B: “Ficou bom?”

Pesquisadora: “Vai ficar, tá ficando” Meu irmão ficou, vai ficar, tá ficando”