

A PRÁTICA DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI CENTRO LESTE - UNIDADE CACHOEIRA CENTRO

Autores

Daniela Machado Silveira: Bacharel em Administração pela Universidade Luterana do Brasil.

Adriana Porto: Professora Mestra do Curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil

Gilmar Luiz Colombelli: Professor Mestre do Curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil

David Lorenzi Junior: Professor Doutor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria

Cristiane de Paula Bachmann: Mestre e servidora pública da Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

O principal objetivo deste trabalho foi identificar e descrever as ações de endomarketing que a Cooperativa de Crédito Sicredi Centro Leste - Unidade Cachoeira Centro desenvolveu como meio estratégico de produtividade. Na presente pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando-se de um cunho exploratório e descritivo fundamentado no método de estudo de caso. Assim, como conclusões advindas da presente pesquisa, levando em consideração as variáveis analisadas entre as quatro áreas entrevistadas, se identificou que as ações de motivação são contínuas dentro da Unidade, proporcionando assim engajamento da equipe, a comunicação está sendo alinhada entre os setores, para que não haja falha na comunicação. Através desta pesquisa conclui-se, que o problema de pesquisa e os objetivos gerais foram respondidos, pois as ações de endomarketing são desenvolvidas pela Unidade, e isto se deve em partes, ao planejamento que os gestores montam para a equipe, de acordo com as suas necessidades e das necessidades da Unidade, haja vista a preocupação em ter o colaborador como parceiro da empresa. Foi observado, portanto, que a empresa busca valorizar o trabalho da equipe e motivá-la, assim a produtividade é contínua e de acordo com o comprometimento em conquistar as metas, atender o associado da melhor maneira, e desta forma espalhar a marca pelo mercado. Uma equipe alinhada, motivada, atinge os objetivos propostos com maior facilidade, já que a união de forças entre empresa e colaborador ganha em conjunto.

Palavras-chave: endomarketing; cooperativa; motivação

1. INTRODUÇÃO

O marketing está por toda parte, formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O marketing tem se tornado ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios, que afeta profundamente a vida cotidiana, ele está em tudo o que fazemos e vemos (KOTLER e KELLER, 2006).

Dentro de uma organização os colaboradores são na realidade, os consumidores mais próximos das práticas da empresa. Precisam ser fortalecidos com valores autênticos. Em relação a esta percepção as organizações, por intermédio destes colaboradores, entregam serviços/produtos aos seus usuários. Dessa forma é muito importante o engajamento dos funcionários dentro da empresa, comprometidos com valores, e agindo com cooperação e transparência. A qualidade da relação de uma empresa com seu mercado, clientes ou consumidores é um reflexo direto da qualidade do relacionamento com seus colaboradores.

Essa preocupação com o público interno é muito observada em organizações que prestam serviços, estas dependem quase que exclusivamente do funcionário, que se inter-relaciona diretamente com o cliente. Assim a qualidade do serviço prestado ao cliente se torna essencial para o sucesso da organização em geral (BEKIN, 2004).

Diante do tema exposto, este trabalho teve como proposta de pesquisa a identificação das práticas de Endomarketing e de como suas ferramentas contribuem para o aumento da produtividade na Cooperativa de Crédito Sicredi Centro Leste - Unidade Cachoeira Centro. A prática do endomarketing envolve ações de valorização dos colaboradores, como a motivação, que serve de estímulo para o comprometimento com a organização, portanto o endomarketing está ligado à gestão de pessoas e com a harmonia sistêmica na organização. Com base em algumas teorias, a pesquisa procura buscar as ações de endomarketing que a Unidade de Atendimento Cachoeira Centro desenvolve por meio de estratégias para o aumento de sua produtividade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Kotler e Keller (2006) destacam que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, supre essas necessidades lucrativamente, e busca conhecer e entender o cliente, de forma que o produto/serviço adequado a ele seja vendido sozinho. O ideal para o marketing é o cliente estar disposto a comprar e ir à procura do produto/serviço. Assim, a venda estará voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador.

Para Costa (2010), Maslow contribuiu fundamentalmente para a teoria organizacional ao despertar os gestores para o fato de que não apenas necessidades de cunho econômico são importantes às pessoas, os colaboradores têm necessidades de natureza social e psicológica, diretamente relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Há uma série de fatores intangíveis, como autoestima e autorrealização, que são geradores de motivação.

Honorato (2004) ressalta que em relação aos consumidores, para estes se sentirem satisfeitos, os consumidores não compram coisas, porém compram soluções para os seus problemas, por esta razão, o marketing visa atender os seus desejos e necessidades, através de ações mercadológicas reunidas em um composto de marketing, ou mix de marketing. Um

processo que determina quais os produtos que irão interessar os consumidores, utilizando estratégias de vendas.

Endomarketing, palavra que vem do grego, endo significa para dentro, por tanto marketing para dentro, ou marketing interno, um marketing voltado para os colaboradores de uma organização, preocupado em manter o público interno atraído e motivado com a proposta que a organização passa. Segundo Costa (2010), o endomarketing surgiu no Japão pós-guerra, com planos de reduzir desperdícios, otimizar recursos materiais e humanos, ganhar agilidade, produtividade e eficiência, com a introdução de programas de qualidade. Para o sucesso desses programas, foi necessário motivar as pessoas com seu trabalho, com o uso de algumas táticas que estimulassem seu comprometimento com os resultados alcançados.

Toda empresa que deseja crescer, toma decisões estratégicas em relação ao seu posicionamento de mercado, que determina a forma de como será percebida pelos seus clientes, portanto, o posicionamento é a palavra chave para o sucesso de uma organização, e isso influencia sua capacidade de gerar resultados positivos, econômicos e humanos (COSTA, 2010). Para o autor, obter uma posição de marketing duradoura e rentável requer respaldo e identificação autêntica de todos os membros da empresa com sua proposta de valor. Se uma organização deseja encantar, surpreender e fidelizar seu público terá que começar encantar, surpreender e fidelizar os seus colaboradores.

Para este engajamento interno, é necessário oferecer meios, mais que salários ou benefícios, o segredo está na forma de como as pessoas percebem o que a organização oferece em troca de seu trabalho. O engajamento é, portanto, um meio de finalidade do endomarketing, e sua promoção constante refletem em uma estratégia empresarial para obtenção de melhores resultados (COSTA, 2010).

O Cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade, criado na Europa no século XIX, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e também da parceria. A sociedade cooperativa é uma forma de associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, que visam satisfazer as suas necessidades econômicas, sociais e culturais em comum, através de uma organização de propriedade conjunta e de gestão democrática. Entre os vários tipos de Cooperativas, existem as de crédito, criadas para oferecer soluções financeiras aos associados, constituindo-se num instrumento destes para acesso aos serviços e produtos adaptados às suas necessidades financeiras.

3 MÉTODO

Método científico é a forma que os pesquisadores utilizarão para adquirir novos conhecimentos, portanto é necessário que toda pesquisa seja delineada para que assim seja reconhecida sua classificação (HAIR et al. 2005). A presente pesquisa, quanto à abordagem foi qualitativa, quanto aos objetivos foi exploratória e descritiva, quanto ao método de pesquisa foi um estudo de caso e quanto à coleta de dados foi utilizada a entrevista semiestruturada.

Minayo et al. (2007) define que a pesquisa qualitativa utiliza um “universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, onde foram analisadas as ações de endomarketing utilizadas como meio estratégico de produtividade da Unidade Cachoeira Centro.

Quanto aos objetivos, para obtenção de conhecimento na área do endomarketing, a pesquisa foi caracterizada como exploratória, onde buscou proporcionar melhor compreensão sobre o problema e, assim, torná-lo mais explícito e propício a descobertas (GIL, 2002; HAIR et al., 2005).

A pesquisa se classificou também como descritiva, os dados obtidos foram interpretados e relacionados conforme as variáveis propostas, de acordo com Gil (2002). Quanto ao método de pesquisa foi utilizado estudo de caso, onde permitiu a análise de determinada situação que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002).

Para a realização das entrevistas, os sujeitos de pesquisa foram o Gerente da Unidade Cachoeira Centro, um colaborador da área administrativa, um colaborador da área negocial, e um colaborador da área operacional que atua no autoatendimento, esta foi realizada com os mesmos, que possuem visão estratégica, percepção e visão sobre o mercado em diferentes posições dentro da Unidade.

Quanto à coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada por oferecer flexibilidade ao entrevistador, já que pode permitir a inclusão de novos questionamentos, intensificando a qualidade dos resultados da pesquisa (HAIR et al., 2005). A realização desta entrevista foi semiestruturada, e teve como principal objetivo a identificação das ações de endomarketing desenvolvidas pela Unidade Cachoeira Centro.

Com a conclusão da coleta de dados necessários para a realização da pesquisa, foi necessário analisar as informações obtidas e interpretá-las para que os resultados transmitam veracidade quanto ao que foi exposto pelo o entrevistado. Conforme Gil (2002), em um estudo de caso a análise dos dados obtidos é basicamente qualitativa.

Para início da análise dos dados, foi feita uma transcrição dos relatos da entrevista, em seguida realizou-se a leitura desta, na busca por principais conceitos e temas descritos, e assim foram identificados quais os conteúdos e informações estão mais presentes nas respostas dos entrevistados, segundo Hair et al. (2005).

4 ANÁLISE

4.1 VARIÁVEL PREMISSA ESTRATÉGICA E POLÍTICA

4.1.1 Área Operacional

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre as estratégias de motivação que a empresa traça para mantê-lo engajado, o colaborador respondeu que *feedbacks* motivacionais são muito importantes para melhorar o desempenho no sentido de atingir os objetivos, as reuniões motivacionais com toda equipe, também importante valorização do esforço realizado para atingir as metas propostas.

Quando questionado se essas estratégias o mantém motivado por muito tempo, o colaborador respondeu que por muito tempo não fica motivado, as estratégias devem ser continuamente, pois é do ser humano acomodar-se, por tanto a Unidade deve procurar sempre realizar ações que mantenham o colaborador motivado. Quando questionado se costuma mostrar-se satisfeito com essas estratégias, foi respondido que procura mostrar-se sempre que estas estratégias são eficientes para a sua motivação, pois elas costumam ajudar no desempenho de sua função, e valorizam o seu trabalho, refletindo-se no bom atendimento ao associado.

Ao ser questionado de como são repassadas as políticas da empresa, o entrevistado indicou que esta não lhe foram apresentadas, e que seria interessante ao ingressar um novo colaborador, que estas políticas sejam mostradas e explicadas às suas importâncias para a Unidade, pois é uma questão que gera muitas dúvidas, de onde elas estão e para que servem.

Quando indagado sobre como estão seus conhecimentos sobre as políticas da empresa, o colaborador respondeu que não possui muito conhecimento sobre essas, e que não as foram mostradas pelos gestores desde o seu ingresso na Unidade, porém sabe do que se trata, mas não especificamente.

4.1.2 Área Administrativa

Na área administrativa quando perguntado sobre as estratégias que a Unidade utiliza para mantê-lo engajado, o colaborador entrevistado respondeu que os *feedbacks* realizados pelos gestores, costumam o deixar engajado e motivado, pois estes elencam o que se faz certo, e o que gera melhores resultados no seu desempenho, e estas respostas dos gestores em relação à forma de como agem, mantém as pessoas engajadas na proposta da empresa.

Quando questionado sobre se essas estratégias costumam deixá-lo motivado por muito tempo, o colaborador relatou que por muito tempo não, mas que temporariamente ações de motivação costumam ter bons resultados quanto motivação. Ao ser questionado se se sente satisfeito com essas estratégias, o colaborador respondeu positivamente, pois os bons resultados são gerados em virtude de um bom *feedback*, geram reconhecimentos perante a equipe, e certeza de que está no caminho certo, agindo eficientemente para o desenvolvimento de suas funções, por este motivo mostra-se satisfeito com as estratégias que a empresa realiza.

Quanto à forma que são repassadas as políticas da empresa, o colaborador relatou que as políticas são comentadas em reuniões, e sempre que há necessidade, são avisados de suas alterações, em virtude de mudanças nas normas e regras da empresa.

O colaborador foi questionado sobre o seu entendimento das políticas da empresa, o mesmo comentou que possui conhecimento, do que se trata e qual as suas finalidades, porém não saberia informar claramente o conceito das mesmas.

4.1.3 Área Negocial

No setor negocial da Unidade, foi entrevistado um colaborador do atendimento, sobre quais estratégias de engajamento a Unidade utiliza para mantê-los engajados, o mesmo destacou que os desafios propostos pela empresa, são ações de engajamento para o colaborador, pois estes valorizam e destacam seu trabalho, pois se sente motivado quando se é desafiado. Ao ser questionado se essas estratégias costuma lhe manter engajado por muito tempo, o colaborador mencionou que não, pois a empresa deve estar em constante inovação para estimular seus colaboradores, procurar não deixar as ações caírem na rotina, pois assim irá perder a motivação das pessoas, o importante é valorizar o colaborador.

Quando perguntado se está satisfeito com essas estratégias, o colaborador respondeu que normalmente sim, porém a empresa peca em algo importante que são os treinamentos, pois quando um colaborador ingressa, ele não possui uma base sobre o setor onde irá atuar, o interessante é que sejam realizados treinamentos anteriormente à sua entrada no atendimento, assim facilitaria a redução de erros ocorridos por falta de informação.

Quando questionado sobre como as políticas da empresa são repassadas, o colaborador geralmente em reuniões, por *e-mails*, porém não existe um foco nesse sentido, as realidades são alteradas, e somente após são informadas suas mudanças, prejudicando quem atua diretamente com os associados. Quando indagado sobre o seu conhecimento sobre essas políticas, o colaborador que não possui um conhecimento específico sobre elas, entende do que se trata, porém explicar essas políticas, ainda não possui essa segurança.

4.1.4 Área Gerencial

Na área gerencial, os resultados foram obtidos através das informações repassadas pelo Gerente da Unidade, onde este foi questionado sobre as estratégias que a Unidade utiliza como forma de engajamento do colaborador, este respondeu que o colaborador se engaja quando possui um propósito claro dentro da empresa, no que tange as estratégias de curto e longo prazos, que são os planos de ações traçados individualmente com cada colaborador, onde é realizado colaborador está inserido na ideia da empresa.

Quando perguntado se essas estratégias costumam o manter motivado, o entrevistado respondeu que se essas estratégias não gerarem um desgaste emocional, elas mantêm a equipe motivada, sempre no monitoramento do alcance dos objetivos propostos, a recompensa final sempre costuma motivar a todos.

Quando questionado sobre a sua satisfação com as estratégias da empresa, afirmou que se sente plenamente satisfeito com as estratégias da empresa, pois possui um objetivo dentro da empresa, e este é compartilhado, tornando-o motivado e satisfeito, sempre na busca por novos desafios juntamente com a equipe. Ao ser indagado sobre a forma de como as políticas são repassadas, respondeu que existe um alinhamento claro sobre estas, onde são repassadas e discutidas em reuniões, as políticas formadas pela Cooperativa são propícias a discussões, porém as repassadas pelo Sistema, estas são praticadas.

Sobre o seu entendimento quanto às políticas, o entrevistado relatou que possui claro entendimento sobre elas, tanto as políticas de controle, quanto as de práticas negociais da Cooperativa, elas estão alinhadas para não haver falhas na execução dos processos.

Ao término da descrição das respostas de todos os entrevistados das quatro áreas, sobre a variável premissa estratégica e política, o que se pode analisar é que as respostas vêm ao encontro dos preceitos que a Unidade busca internalizar sobre às suas estratégias de engajamento, onde procura manter seu colaborador efetivamente empenhado nas propostas da empresa, alinhados às suas políticas internas.

Essa averiguação está ligada a definição de Costa (2010), onde enfatizam que o projeto da empresa não deve divergir do seu planejamento, estes precisam estar alinhados aos valores da empresa, e suas ideologias. Pois essa é a única maneira de torná-lo duradouro e efetivo. Além de se fazer necessários o estabelecimento de políticas claras de comunicação interna, de papéis e também responsabilidades.

Aplicando este conceito definido pelo autor, considera-se que os quatro colaboradores entrevistados afirmam que a empresa possui estratégias de engajamento motivadoras, e que a partir dessas a equipe permanece por alguns períodos motivados e engajados com as suas propostas num curto período, onde constou interessante serem aplicadas seguidamente à equipe, para que estas não caiam em esquecimento, se tratando de algo tão fundamental para a motivação.

Percebeu-se que ao ser entrevistados quanto à forma com que as políticas são repassadas e sobre o entendimento destas, três dos colaboradores mencionaram que estas quando repassadas são em reuniões, porém não possuem entendimento claro destas, já o quarto entrevistado informou que as políticas são informadas e atualizadas em reuniões, onde se busca dar foco nelas, e que possui entendimento o suficiente para defini-las.

Os resultados apresentados permitem a análise de que três entrevistados atestam que as políticas quando repassadas não são com compreensão. Este se torna um assunto estratégico que precisa ser mais esclarecido e informado para os colaboradores, desde o seu ingresso na Cooperativa, pois o entendimento de todos pode gerar maior engajamento de todos na proposta da empresa.

4.2 ESTRUTURA E PROCESSOS DE TRABALHO

4.2.1 Área Operacional

Na área operacional foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre se a empresa preocupa-se com o entendimento da equipe em relação à função que exercem, o colaborador respondeu que os gestores costumam fazer um acompanhamento com os colaboradores de suas funções, buscam saber se estão satisfeitos com o local onde estão trabalhando, porém quando o colaborador troca de setor, existe uma falha em questão de treinamentos, o interessante é o colaborador está treinado para exercer a nova função, para que possa dar continuidade ao trabalho que vinha sendo feito, sem causar erros por falta de conhecimento adequado.

Quando questionado de quanto em quanto tempo a empresa capacita os colaboradores, o entrevistado respondeu que a capacitação varia de acordo com a necessidade, não existe um período específico, porém sempre que ocorre alguma mudança primordial, os colaboradores são escalados para a realização de cursos presenciais, ou à distância (Sicredi Aprende).

Ao ser perguntado se os treinamentos são realizado por solicitação própria, foi respondido que a grande maioria dos treinamentos são realizados por solicitação dos gestores, mas quando existe a insegurança em algum produto ou área, o colaborador solicita este treinamento específico ao seu gestor. Sobre quais treinamentos mais oferecidos, o entrevistado comentou que são os cursos à distância (Sicredi Aprende), em todas as áreas, pois são bons e bem explicativos, rápidos e de fácil entendimento, existem também os cursos presenciais que são mais focados para a área comercial, cursos específicos sobre produtos e linhas de crédito. Quando questionado sobre se existe interesse por parte do colaborador manter-se atualizado, foi respondido que existe esse interesse, devido às mudanças nos procedimentos que são constantes, e pelo interesse em está por dentro das atualizações do Sistema, para o melhor desempenho das atribuições exercidas no dia-a-dia.

4.2.2 Área Administrativa

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre se a empresa preocupa-se com o entendimento da equipe em relação à função que exercem, o colaborador respondeu que os gestores procuram deixar claro a função de cada um dentro da Unidade, e como e onde o trabalho de cada irá influenciar no trabalho do próximo, para que

este tenha uma sincronia entre as funções, pois uma depende da outra para se obter um alinhamento da equipe.

Quando questionado sobre de quanto em quanto tempo existe capacitação da equipe, o entrevistado mencionou que não existem períodos específicos, as capacitações acontecem de acordo com a necessidade da equipe, porém existem cursos à distância, que se chamam Sicredi Aprende, que estes estão disponíveis em tempo integral para os colaboradores, onde possui treinamentos em diversas áreas de utilização do colaborador.

Quando indagado se existem treinamentos realizados por solicitação do colaborador, o respondente comentou que existem cursos prioritários de acordo com a função de cada colaborador, estes estão dentro da plataforma do Sicredi Aprende, na necessidade de se obter melhor conhecimento sobre um assunto específico, o colaborador tem a liberdade de solicitar mediante ao gestor, um treinamento adequado ao seu interesse. Sobre o questionamento dos treinamentos mais oferecidos, o entrevistado respondeu que os cursos para a área negocial são os mais oferecidos, por se tratar de cargos que necessitam constante aprendizado, devido às várias modificações no Sistema, por consequência de melhorias operacionais, e por estarem diretamente ligados aos associados, que precisam ter um atendimento qualificado.

Ao ser perguntado se existe interesse em manter-se atualizado, o respondente afirmou que por existirem cursos de prioridade por cargos, os colaboradores procuram está sempre atualizados de acordo com a sua função, com o intuito de poder desempenhar seu trabalho da melhor maneira.

4.2.3 Área Negocial

Na área negocial foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre se a empresa preocupa-se com o entendimento da equipe em relação à função que cada colaborador exerce, o colaborador respondeu que quando ingressou na equipe, os gestores lhe informaram todas as suas atribuições, porém não houve treinamento para a execução dessas. Quando perguntado de quanto em quanto tempo a empresa busca capacitar a equipe, o respondente afirmou que até o ano anterior não foi realizado muitos treinamentos com os colaboradores, porém a partir desse ano, foi observada a importância de capacitação para evitar falhas nos processos, com o objetivo de manter os colaboradores atualizados para melhor exercer suas funções.

Ao indagado sobre se estes treinamentos são realizados por solicitação própria, foi respondido que na maioria das vezes foi por solicitação própria, também existem casos em que o gestor percebe que existe uma dificuldade em alguma área, então conversa com o colaborador e solicita o treinamento para este. Em relação aos tipos de treinamentos mais oferecidos, o respondente informou que no momento os mais oferecidos são os de produtos, seguros, cobrança, estes são os que na hora do atendimento surgem mais dúvidas.

Ao ser perguntado se existe interesse em manter-se atualizado, o mesmo afirmou que existe, pois está atualizado facilita no momento de uma negociação, no momento de um esclarecimento ao associado, colabora para a experiência de cada.

4.2.4 Área Gerencial

Nesta área gerencial foi entrevistado um colaborador, que quando perguntado sobre se a empresa é preocupada com o entendimento da equipe em relação à função que cada colaborador exerce, o respondente afirmou que no momento todos sabem do seu papel, de suas atribuições, pois existe um programa que avalia as competências de cada colaborador, chamado Evolução, onde são acordadas as metas de cada um, e de que forma essas serão alcançadas, por tanto cada colaborador sabe do seu papel dentro da empresa, pra que no final do ano se tenha êxito no alcance das metas acordadas.

Quando questionado se a empresa busca capacitar seus colaboradores de quanto em quanto tempo, foi respondido que a empresa está em constante capacitação, tanto à distância, quanto treinamentos presenciais, de acordo com a necessidade da equipe ou do colaborador, este processo são realizados dinamicamente pela Unidade.

Ao ser perguntado se os treinamentos são realizados por solicitação dos colaboradores, foi respondido que na maioria das situações o colaborador solicita treinamentos aos gestores, este encaminham para o treinamento à distância, e posteriormente agendam o curso presencial, assim o entendimento fica mais claro. O colaborador solicita de acordo com a sua dificuldade e necessidades, muitas vezes o curso à distancia supre essa necessidade.

Sobre os tipos de treinamentos mais oferecidos para a equipe, o entrevistado respondeu que são diversos os cursos oferecidos, existem treinamentos habituais, ligados à assuntos chaves, também os na área e gestão de pessoas, onde buscam fazer com que o colaborador percebe quais são seus pontos forte e fracos, esses priorizando o perfil de cada um, descobrir suas competências, analisar o que precisa ser trabalhado para um melhor desempenho nas suas funções, ou na função que deseja atuar.

Quando indagado sobre a existência de interesse por parte do colaborador se atualizar, respondeu que o colaborador entende que quanto mais capacitado tecnicamente, melhor irá atender as necessidades dos associados, conseqüentemente irá obter sucesso profissional e crescimento dentro da empresa.

Encerrando-se a descrição dos resultados obtidos através das repostas dos colaboradores selecionados para a pesquisa, observou-se que os processos de trabalhos estão alinhados à gestão da Unidade, e que o colaborador entende sua função dentro da empresa, pois quando indagados se a empresa é preocupada com o entendimento da equipe em relação às suas funções, foram respondidos que existe esta preocupação por parte dos gestores em manter o colaborador informado do que se espera dele no ambiente de trabalho, suas atribuições e deveres.

E quando questionados se existe a preocupação da Unidade em manter a equipe capacitada, todas as repostas foram positivas, pois a empresa procura manter tecnicamente capacitados seus colaboradores, para melhor atender as demandas dos associados, e que costumam solicitar treinamentos de acordo com as suas dificuldades e necessidades do dia-a-dia. Isso vem ao encontro com que o autor mencionou de que é preciso que seja definido como os gestores vão organizar e capacitar as pessoas, e como funcionarão os processos de trabalho e as demais atividades necessárias à execução dos objetivos (COSTA, 2010).

4.3 REDE INTERNA DE COMUNICAÇÃO E GRADE DE MÍDIA

4.3.1 Área Operacional

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre sua percepção sobre o tema endomarketing, o colaborador respondeu que é o marketing interno da empresa, voltado para os clientes internos, para mantê-los motivados, e assim passar esse sentimento para o associado, que no caso é o cliente externo, pois estarão satisfeitos com a empresa e seus produtos. É essencial para o andamento da empresa, alinhamento com os colaboradores, pois irá refletir no atendimento ao público externo.

Ao ser questionado se possui espaço e liberdade para opinar sobre a empresa, afirmou que existe liberdade de comunicação dentro da empresa, uma opinião sempre é bem vinda, os gestores deixam a equipe à vontade de colocarem suas opiniões, sejam sugestões ou críticas, pois são através delas que surgem as melhorias no Sistema.

Quando perguntado se suas opiniões são consideradas, e se mudanças ocorrem em virtude delas, foi afirmado que as opiniões de cada colaborador são levadas em consideração, pois de alguma forma serão usadas para melhorias, também mudanças ocorreram através delas, como aperfeiçoamento nos processos, principalmente os colaboradores que possuem contato direto com o associado, é transmitido críticas e sugestões, que são levadas o gestor, onde este verifica o que pode ser absorvido, e que possa gerar mudança para melhor atender o associado.

Quando perguntado se possui consciência da sua importância dentro da empresa, o respondente afirmou que possui noção da sua importância, pois sabe que a função que exerce é de grande importância para a redução de fluxo de associados dentro da Unidade, e no momento da sua ausência, outro colaborador terá que sair da sua função para atender esse público que irá ficar na espera de auxílio.

Ao ser questionado de como acontece à comunicação interna da empresa, e quais os canais mais utilizados para a realização desta, foi respondido que a comunicação acontece na maioria das vezes por reuniões, onde se reúne a equipe e faz-se a comunicação de modo geral, o e-mail é bem utilizado quando se trata de uma informação mais clara e objetiva.

Quando questionado se existe alguém da Unidade responsável pela comunicação, o entrevistado respondeu que a pessoa responsável pela comunicação da Unidade é o gestor, este que é responsável pela comunicação da empresa junto aos colaboradores. Sobre com que tempo de antecedência os avisos são comunicados para que os colaboradores possam sanar suas dúvidas, o entrevistado mencionou que depende do tipo de informação, da sua importância, têm comunicados que são informados com antecedência, outros nem tanto.

4.3.2 Área Administrativa

Nesta área administrativa foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre sua percepção sobre o tema endomarketing, o mesmo respondeu que é o marketing voltado para o colaborador, que é repassado para os clientes externos, a imagem que os colaboradores repassam da empresa, e a maneira que a empresa encanta seus colaboradores, e isso reflete no público externo da empresa, isso bem trabalhado faz com que a empresa seja bem vista no mercado, e principalmente pelos seus associados.

Quando questionado se possui liberdade em opinar sobre a empresa, o entrevistado afirmou que possui espaço, porém esta não é uma situação muito agradável, dentro do possível é levado aos gestores situações que não estejam satisfeitos, sempre buscando um ambiente favorável para ambos os lados. Foi questionado se suas opiniões são consideradas, e mudanças podem acontecer em virtude delas, o respondente afirmou que várias opiniões

foram levadas em consideração no momento de mudança de processos, onde a finalidade é facilitar e agilizar estes, opiniões são sempre bem aceitas e sempre que possível geram mudanças.

Em relação à sua importância dentro da Unidade, foi questionado se possui consciência dela, o entrevistado afirmou que possui noção da sua importância, assim como possui noção da importância do seu setor dentro da Unidade, a importância que cada colaborador possui fica sempre bem claro durante os feedbacks realizados com o gestor, o mesmo enfatiza da necessidade que a empresa possui em ter cada colaborador inserido nela, isso é um ponto relevante dentro da Unidade.

Quando perguntado sobre como acontece a comunicação interna dentro da Unidade, e quais canais de comunicação são utilizados, foi respondido que essa comunicação é estabelecida através de reuniões setoriais ou com toda equipe, sendo estas realizadas mais de uma vez por mês, o e-mail é bastante utilizado para informar algum assunto breve, também existe um sistema de bate papo, chamado chat, onde ao invés do uso do telefone, este é mais utilizado, por ser mais prático e rápido. Sobre o questionamento se a Unidade possui alguém responsável pela comunicação direta, o entrevistado informou que não existe um responsável específico, qualquer colaborador que tenha uma informação relevante, pode comunicar a equipe sobre esta, não havendo a necessidade de serem somente os gestores.

Quando indagado se avisos são comunicados com que tempo de antecedência para que os colaboradores possam recorrer aos gestores em caso de dúvidas, foi respondido que geralmente os avisos são de imediato, porém não é visto como um problema da Unidade, pois na maioria das vezes os avisos são repassados de cima para as unidades, e isso gera alguns problemas se não ficarem bem entendidos, pois um assunto não esclarecido pode afetar o atendimento ao associado, estes avisos deveriam ser repassados com maior prazo de antecedência para que a equipe esteja bem alinhada.

4.3.3 Área Negocial

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre a sua percepção sobre o tema Endomarketing, o mesmo respondeu que o tema trata-se de como a empresa encanta seu colaborador, o que se pode perceber é que o colaborador é realmente encantado pela marca Sicredi, pois gosta do que faz, a Unidade preocupa-se em manter esse tipo de engajamento entre empresa e colaborador, isso são um ponto bastante forte para a empresa, colaboradores satisfeitos.

Quando perguntado se possui espaço e liberdade em colocar sua opinião, o entrevistado afirmou que sempre se sentiu à vontade em situações deste tipo, inclusive em *feedbacks* com os gestores, existe esta liberdade na Unidade, as considerações são sempre válidas, podendo haver mudanças. Sobre se suas opiniões são consideradas, e se mudanças ocorrem através delas, o entrevistado mencionou que houve um caso que não foi levado em consideração, quanto ao repasse de uma reclamação de um associado sobre a rampa do atendimento, não houve nenhum tipo de mudança em virtude desta situação, esta opinião não foi considerada.

Quando questionado se possui consciência da sua importância dentro da Unidade, foi respondido que possui, pois sabe que possui uma função bastante importante para o funcionamento da Unidade, que é levado em consideração, também possui consciência das

suas responsabilidades, e age para que tudo seja bem executado, sem complicações posteriormente.

Quando indagado de que maneira acontece a comunicação da empresa, e quais os canais mais utilizados, foi respondido que geralmente a comunicação acontece por e-mail, também existem as reuniões setoriais, que abrangem apenas um setor, pois têm assuntos que interessam somente a um público, não havendo necessidade de parar toda a Unidade, esse tipo de reunião faz bastante diferença, pois ela é mais focada. Sobre a existência de alguém responsável por esta comunicação, foi colocado que os responsáveis pelas informações dentro da Unidade, é o Gerente de Unidade e a Gerente Administrativa Financeira.

Quando perguntado sobre com que tempo de antecedência os avisos são repassados para que fiquem claros para a equipe, o respondente afirmou que os avisos são repassados de última hora, não havendo tempo o suficiente para que todas as dúvidas sejam esclarecidas, e acaba se esclarecendo no momento de praticá-las, e muitas vezes isso prejudica o atendimento ao associado, por não ter a informação bem clara.

4.3.4 Área Gerencial

Nesta área gerencial foi entrevistado um colaborador, que quando perguntado sua percepção sobre Endomarketing, respondeu que este tema é de extrema importância para a empresa, pois faz com que o colaborador valorize a empresa onde trabalha, e ao fazer uso dos seus serviços e produtos desta, consegue comercializá-los melhor, pois confia nele, pois assim o colaborador entende a percepção, e vende esta ideia externamente.

Quando questionado se possui espaço e liberdade dentro da empresa em opinar, foi respondido que possui, pois sempre coloca o seu ponto de vista nas situações, mesmo que gere polêmicas, sendo estas para melhorar os processos, sempre são bem vistas.

E ao ser perguntado se suas opiniões são levadas em consideração, respondeu que a empresa considera as opiniões dos colaboradores, e muitas mudanças já ocorreram em considerações a elas.

Quanto perguntado se possui consciência de sua importância dentro da unidade, afirmou que possui plenamente noção de seu papel dentro da Unidade, também noção da sua responsabilidade, e isso é bem claro.

Sobre como acontece a comunicação interna da Unidade, o respondente informou que esta acontece por e-mail quando se trata de um assunto bem objetivo, aos demais se costuma serem feitas reuniões, para que possa ser bem esclarecidos os assuntos.

Foi questionado se existe alguém responsável pela comunicação direta, o entrevistado colocou, que não especificamente, mas que é de responsabilidade da gerência em fazer a comunicação acontecer dentro da Unidade, onde todos os setores estejam alinhados com a mesma informação.

Quando perguntado sobre com que tempo de antecedência os avisos são comunicados para que os colaboradores estejam orientados claramente sobre estes, foi respondido que alguns são repassados com prazos de urgência, porém não por atraso dos gestores, e sim pelo prazo de recebimento, normalmente com pouco tempo para resolução, isso costuma acontecer normalmente, sem muito tempo para esclarecimentos.

Encerrando a descrição dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os colaboradores, destaca-se conforme definido por Costa (2010), que a rede de comunicação e grade de mídia, são os canais de comunicação mais efetivos para a organização, em função

das particularidades do público e das demandas da empresa. E ao questionados sobre a percepção do tema Endomarketing, os quatro entrevistados mostraram possuir noção do que significa o tema, e da sua importância para a empresa.

Quando questionados sobre o espaço para expressarem suas opiniões, os quatro responderam que a empresa oferece liberdade de opinião aos colaboradores, e que isso fica bem claro para a equipe, tanto nos feedbacks como conversas informais, porém um dos entrevistados mencionou que mesmo a empresa oferecendo este espaço, este tipo de situação não é muito confortável. Também foi indagado se suas opiniões são levadas em consideração, três dos entrevistados afirmaram que sempre que foi preciso mencionar algo que não estivesse adequado, ocorreram mudanças na medida do possível, porém um dos entrevistados passou que quando foi repassar aos gestores sobre uma reclamação de um associado a respeito da rampa do atendimento, que estava muito inclinada, neste caso não ocorreu nenhum tipo de mudança para melhorias do setor.

Sobre a importância de cada um dentro da organização, todos responderam que são cientes da sua importância, que sabem plenamente do seu papel dentro da Unidade e também de suas responsabilidades. Sobre como a comunicação interna acontece na empresa, foram colocadas que na maioria das vezes, de acordo com o caráter de urgência, a comunicação é feita através de e-mails, e se tratando de um comunicado urgente e importante, são realizadas reuniões com a equipe ou por setores, também existe um bate papo interno, chamado chat, onde é bem utilizado, substituindo a ligação por telefone, por se tratar de um meio ágil e prático. Também se existe alguém específico para repassar esses comunicados, foi respondido que o responsável pela comunicação interna são o Gerente de Unidade e a Gerente Administrativa Financeira, podendo outros colaboradores passar comunicados se necessários.

Quanto ao questionamento sobre com que tempo de antecedência os comunicados são repassados, para que os colaboradores possam recorrer em caso de dúvidas, todos os entrevistados mencionaram que na maioria das situações os comunicados são repassados com urgência, sem pouco tempo para esclarecimentos, estes sendo feitos durante a prática no dia-a-dia, um ponto a ser mais observado pelos gestores, para evitar possíveis erros de comunicação e de processos.

4.4 PROPAGANDA INTERNA E MÍDIA FIXA

4.4.1 Área Operacional

Nesta área operacional foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre se os canais de comunicação são eficientes, e funcionam tanto com os gestores como com os colaboradores, o respondente afirmou que estes canais são eficientes, geralmente as informações chegam às pessoas certas, não havendo falhas de comunicação, os canais são os mesmos utilizados para comunicação com gestores e colaboradores.

Quando perguntado sobre a percepção da implantação dos canais de comunicação dentro da empresa, o entrevistado mencionou que a implantação depende do tipo de informação a ser repassada, varia de acordo com a finalidade e urgência, mas sempre são utilizados os canais adequados a cada situação. Quando questionado se as informações publicadas na imprensa são conhecidas anteriormente pelos colaboradores, foi respondido que na maioria das situações, as informações são repassadas aos colaboradores, até mesmo porque

o colaborador precisa saber da informação antes do associado, antes de ir para mídia, sendo esta uma informação local.

4.4.2 Área Administrativa

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre se os canais de comunicação são eficientes, e funcionam tanto com os gestores como com os colaboradores, o entrevistado afirma que as reuniões são ótimas para uma comunicação alinhada, é um canal eficiente, onde se pode esclarecer no momento possíveis dúvidas, pois o e-mail fica um pouco mais complicado repassar uma informação mais complexa, pois é um meio que pode se ter interpretações diferentes de colaborador para colaborador.

Quando perguntado se percebe a implantação dos canais de comunicação dentro da empresa, o respondente comentou que a implantação do canal depende muito do tipo de informação a ser repassada, os gestores costumam identificar a informação para utilizar o melhor meio, para que não haja falhas nos comunicados.

Quando questionado se ações as informações publicadas na imprensa são reconhecidas anteriormente, foi respondido que essas informações são comentadas antes de irem para a mídia, a grande parte delas são reconhecidas pelos colaboradores anteriormente.

4.4.3 Área Negocial

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre se os canais de comunicação são eficientes, e funcionam tanto com os gestores como com os colaboradores, o entrevistado afirmou que os canais de comunicação são eficientes, e são os mesmos utilizados tanto para gestores, quanto para os colaboradores, não havendo diferença na forma de comunicação entre cargos.

Ao ser questionado sobre a percepção da implantação dos canais de comunicação da empresa, o colaborador afirmou que as informações são repassadas nos canais apropriados, geralmente reuniões, mesmo que seja bem breve, mas assim é possível alinhar o comunicado de forma geral. Quando questionado sobre se as informações publicadas na mídia, são conhecidas anteriormente pelos colaboradores, o respondente informou que já ocorreu algumas vezes de ficar sabendo de alguma campanha da empresa quando esta já está na mídia, e posteriormente esta é comunicada na Unidade, porém quando é algo lançado pela Unidade, estas sim sempre são informadas antes aos colaboradores.

4.4.4 Área Gerencial

Na área gerencial foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre se os canais de comunicação são eficientes, e funcionam tanto com os gestores como com os colaboradores, o entrevistado colocou que os canais utilizados na Unidade costumam ser eficientes para uma boa comunicação, e são os mesmos utilizados para comunicar colaboradores e gestores.

Quando questionado sobre a sua percepção sobre a implantação dos canais de comunicação dentro da Unidade, o entrevistado mencionou que esta implantação é sempre de acordo com a informação, pois depende o que será repassado para a equipe, os canais mais utilizados são e-mails, chat e reuniões. Sobre o conhecimento das informações colocadas na

mídia, o entrevistado mencionou que algumas informações são repassadas antes de irem para a mídia, porém outras somente são conhecidas quando já ingressaram os meios de comunicação, existe essa falha no Sistema.

Ao término da descrição das respostas dos quatro colaboradores entrevistados sobre propaganda interna e mídia fixa, constatou que os canais de comunicação são eficientes, onde são observados qual melhor irá fornecer a informação mais clara aos colaboradores, também costumam ser utilizados os mesmos meios de comunicação tanto com gestores, quanto para os colaboradores, porém quando questionados sobre se as informações publicadas na mídia, são de conhecimentos de todos, dois dos entrevistados informou que sim, que as informações são repassadas pela Unidade antes de irem para a mídia, os demais responderam que algumas não são repassadas para a equipe, e que são conhecidas quando já estão na mídia.

4.5 AÇÕES DE RELACIONAMENTO, RECONHECIMENTO E *MARKETING* DE BENEFÍCIO

4.5.1 Área Operacional

Nesta área operacional foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre quais as ações que valorizam e motivam os associados, foi respondido que além do salário que é bom, a empresa oferece benefícios como plano de saúde, cartão vale alimentação, auxílio educacional, existe também o reconhecimento, pois sempre que uma meta é alcançada, o gestor recompensa a equipe com algum evento ou brinde, assim motiva os colaboradores no momento das vendas, também existe oportunidade de crescimento, a Unidade é um ambiente agradável para trabalhar.

Ao ser questionado se existe um planejamento dessas ações de motivação, a partir das necessidades da equipe, o entrevistado respondeu que não somente das necessidades da equipe, mas da Unidade também possui, pois as ações são feitas através das metas, para que assim a equipe seja motivada a batê-las, essas sendo atingidas a equipe recebe recompensas, então a Unidade traça esse planejamento, onde ambos os lados saem satisfeitos.

Quando perguntado se consegue perceber a importância das ações de valorização das pessoas, o respondente afirmou que as ações de motivação são muito importantes para a equipe, é peça fundamental para um bom trabalho entre colaboradores e Unidade, pois essas ações geram resultados que refletem no atendimento ao associado, conseqüentemente satisfação destes. Quando questionado se é feliz por trabalhar na Unidade Cachoeira Centro, e se isso reflete no bom atendimento aos associados, o entrevistado respondeu que se sente muito feliz por fazer parte de uma grande equipe, que possui ambição para vencer as metas, gerar resultados positivos, uma equipe engajada, pois repassam todas essas qualidades para o associado, onde torna um atendimento saudável.

4.5.2 Área Administrativa

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre quais as ações que valorizam e motivam os colaboradores relatou que o reconhecimento é a chave para a motivação, pequenos gestos que ajudam muito para manter a equipe unida, uma premiação, uma confraternização, os reconhecimentos em valores não geram resultados quanto ao reconhecimento emocionais. Aos ser questionado sobre se existe um planejamento das ações de motivação a partir das necessidades da equipe, o entrevistado respondeu que existe a

percepção por parte do gestor em lançar as ações de motivação, pois é comum os colaboradores ficarem acomodados, e ações de vendas motivam a equipe a vender, essas ações acontecem geralmente quando um determinado produto está sem foco, para alavancar estes produtos os gestores planejam ações de melhorias que conseqüentemente motivam a equipe para os negócios.

Quando perguntado como percebe a importância das ações de motivação das pessoas, o entrevistado respondeu que a motivação não costuma ser constante nas pessoas, e ações de motivação são bem importantes para estimular estes momentos para que a equipe tenha um desempenho positivo, a valorização das pessoas é de grande importância, tanto para o colaborador que está sendo motivado, quanto a empresa que valoriza e reconhece sua equipe.

Ao ser indagado se é feliz em trabalhar na Unidade Cachoeira Centro, e se isso reflete no bom atendimento ao associado, o entrevistado respondeu que gosta do ambiente da Unidade, sente-se bem ao trabalhar com a equipe de colegas, exerce uma função que sente prazer em desempenhar, pois presta auxílios aos colegas, e esses atos refletem no bom atendimento deles aos associados, pois sabe tratar bem e ajudar sempre que precisa a equipe, é satisfeita em fazer parte de uma equipe de sucesso na Cooperativa.

4.5.3 Área Negocial

Nesta área foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre quais ações valorizam e motivam os colaboradores, ele respondeu que o reconhecimento profissional é uma ação importante para manter os colaboradores parceiros da empresa, as campanhas internas também valorizam e fazem com que a equipe se una para o atingimento das metas estipuladas, e como recompensa são feitas premiações, isso gera um nível alto de engajamento.

Quando questionado se existe um planejamento das ações de motivação a partir das necessidades da equipe, o entrevistado afirmou que existe planejamento de ações a partir das necessidades da equipe e da Unidade, geralmente quando a venda de um produto está em baixa, faz-se campanhas internas para que a equipe seja motivada a vender, e normalmente essas expectativas são atendidas, os colaboradores satisfeitos com a proposta dos gestores. Ao ser questionado se percebe a importância das ações de valorização das pessoas, respondeu que as ações de motivação que a Unidade utiliza, são essenciais para o engajamento dos colaboradores, os elogios e reconhecimentos deixam o colaborador animado e motivado.

Ao ser indagado se é feliz por trabalhar na Unidade Cachoeira Centro, e se isso é refletido no momento do atendimento ao associado, foi respondido que sente-se muito feliz e satisfeita por fazer parte de uma empresa que está no ranking das “Melhores empresas para se trabalhar”, e este é um ponto que faz muita diferença no momento de atender o associado, pois um colaborador feliz profissionalmente reflete isso para o seu público alvo.

4.5.4 Área Gerencial

Na área gerencial foi entrevistado um colaborador, que quando questionado sobre quais as ações que valorizam e motivam os associados, foi respondido que o reconhecimento, esta ação motiva o colaborador, não somente reconhecimento financeiro, e sim o líder

entender o perfil do colaborador, e inseri-lo no local correto, para que possa desempenhar bem o seu papel, a motivação é importante para as pessoas.

Quando perguntado se existe um planejamento para as ações de motivação a partir das necessidades da equipe respondeu que todas as ações são planejadas, desde a formação da equipe, metas, são ações planejadas para se obter sucesso nos resultados, através do que a equipe precisa no momento, é realizada uma análise das necessidades, e colocadas as ações em prática. Ao ser perguntado se consegue perceber as ações que valorizam a equipe, respondeu que a partir do momento em que o colaborador é valorizado, respondeu que quando o colaborador é valorizado, este desempenha melhor o seu papel, quanto mais valorizá-lo, maior o retorno, mais engajando este será dentro da empresa, é um ganho para ambos os lados.

Quando perguntado se é feliz por trabalhar na Unidade cachoeira Centro, e se isso reflete no bom atendimento aos associados, respondeu que é feliz por fazer parte da equipe, caso não fosse realizado dentro da empresa, não iria atender bem o associado, é uma consequência natural, realizado profissionalmente, assim trabalha feliz, empenhado e motivado.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou como objetivo geral identificar e descrever as ações de endomarketing que a Unidade Cachoeira Centro desenvolve como meio estratégico de produtividade, onde busca compreender como está a comunicação interna disseminada entre as quatro áreas da empresa, operacional, administrativa, negocial e gerencial. Este objetivo, em conjunto com os objetivos específicos, possuía o intuito de responder o seguinte problema de pesquisa: “Quais as ações de endomarketing que a Cooperativa de Crédito Sicredi Centro Leste - Unidade Cachoeira Centro desenvolve como meio estratégico de produtividade?”

O estudo deste problema motivou-se da necessidade de descobrir como está alinhada a comunicação dentro da Unidade, se estas são preocupadas em motivar o colaborador constantemente, e se geram produtividade no dia-a-dia, assim mantendo uma equipe engajada na proposta da empresa, alcançando as metas estabelecidas no ano. Também foram propostos objetivos específicos para o desenvolvimento da pesquisa, sendo: reconhecer as estruturas teóricas e ferramentas que compõe o tema, identificar e descrever as ações de endomarketing aplicadas pela Unidade Cachoeira Centro, e propor estratégias que auxiliem na efetividade das ações de endomarketing desenvolvidas.

De acordo com os objetivos propostos, conclui-se foram adquiridos conhecimentos aprofundados sobre o tema endomarketing, onde visou a temática realizada, deste modo o primeiro objetivo foi atingido através da elaboração e suporte teórico do Capítulo II desta pesquisa. Quanto às ações de endomarketing desenvolvidas como meio estratégico de produtividade, este objetivo foi cumprido, devido às análises realizadas com os quatro colaboradores entrevistados por área dentro da Unidade, onde foi possível identificar as ações desenvolvidas pela Unidade.

Ao constatar a relação entre os conteúdos expostos no referencial teórico e os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os colaboradores, demonstrou-se de forma geral, as ações realizadas de acordo com as variáveis a pesquisa, de acordo com a fundamentação teórica do Capítulo III, onde muitos conceitos foram citados pelos colaboradores durante suas entrevistas. Ao se analisar os resultados encontrados, identificou-

se que as ações de motivação são contínuas dentro da Unidade, onde proporciona engajamento da equipe, nas quatro áreas pesquisadas, onde a comunicação está sendo alinhada entre os setores, para que não haja falha na comunicação.

Na Unidade Cachoeira Centro, apesar de haver algumas diferenças de respostas em alguns assuntos ligados à comunicação, onde em alguns momentos as respostas foram mescladas, ao analisar de forma geral, conclui-se que existe preocupação em ter uma comunicação direta de simples entendimento, focada nas pessoas e objetivos da empresa. Isso se deve em partes, do planejamento que os gestores montam para a equipe, de acordo com a necessidade desta e das necessidades da Unidade, pois existe essa preocupação em ter o colaborador como parceiro da empresa, onde se busca valorizar o trabalho deste e motivá-lo para que continue se empenhando em prol da Unidade e de si, assim a produtividade é contínua, e realizada de forma que não sobrecarregue as energias da equipe em querer buscar sempre mais as metas estipuladas, para no final conseguir comemorar mais um objetivo realizado por todos.

Através destas conclusões, enfatiza-se que o problema de pesquisa e os objetivos gerais da pesquisa foram respondidos, pois as ações de endomarketing são desenvolvidas pela Unidade, de acordo com o comprometimento em conquistar as metas, atender o associado da melhor maneira, levar o nome, a marca da empresa para o mercado. Uma equipe alinhada, motivada, atinge os objetivos propostos com maior facilidade, onde todos unem forças, a empresa ganha e o colaborador juntamente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- COSTA, Daniel. Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, Joseph, et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HONORATO, Gilson. Conhecendo o marketing. São Paulo: Manole, 2004.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. et al. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.