



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E POLÍTICAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

ENDOMARKETING COMO VANTAGEM COMPETITIVA:  
ESTUDO DE CASO DO ATACADO OBOM ATACADÃO

ISABELLA SANTOS DE MELLO

RIO DE JANEIRO

2022

Isabella Santos de Mello

Endomarketing como vantagem competitiva: estudo de caso do atacado  
Obom Atacadão

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Administração Pública da  
Universidade Federal do Estado do Rio de  
Janeiro, como parte dos requisitos necessários  
à obtenção do grau de bacharel em  
Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Eduardo Halpern

Banca examinadora:

---

Prof. Artur Moreira

---

Prof. Julio Macedo

RIO DE JANEIRO

2022

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais que me proporcionaram a oportunidade de estar realizando este trabalho, por meio de investimentos na minha educação. Gostaria de agradecer ao meu irmão Felipe, que me traz alegria desde quando nasceu e eu soube que nunca estaria sozinha nesse mundo.

Agradeço às minhas amigas Cristine, Tamires, Thayná, Beatriz e Carolini, que estão comigo desde os tempos da escola e são essenciais no meu dia a dia, não conseguiria finalizar essa etapa sem o apoio de vocês.

Um agradecimento especial aos meus companheiros da faculdade, que dividiram comigo todo esse processo e novo mundo que a universidade nos proporciona, obrigada por todas as noites sem dormir estudando para uma prova no dia anterior, por todos os momentos de risadas nos corredores e toda a parceria, sem vocês essa caminhada seria muito mais difícil. Obrigada Ana Victória, Taiane, Karina, Bianca, Amanda e Matheus.

Por fim, mas não menos importante, agradeço ao meu namorado Matheus, que está comigo desde o início da elaboração deste trabalho e que foi meu porto seguro em todos os momentos, sem seu apoio e admiração, nada disso seria possível, obrigada por tudo o que fez e faz por mim.

## RESUMO

O presente estudo, em modelo estudo de caso, tem como objetivo principal apresentar como a ferramenta do endomarketing pode ser utilizada para vantagens competitivas da empresa por impulsionar, de forma estratégica, a motivação de funcionários, a partir da análise do clima organizacional de uma empresa de varejo no Rio de Janeiro, Obom Atacadão. Para a coleta dos dados foi utilizada a metodologia de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo para os resultados esperados.

**PALAVRAS- CHAVE:** Endomarketing, Clima Organizacional, Motivação, Valores, Liderança, Estratégia, Comunicação

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1 Caracterização e Importância do tema .....	6
1.2 Delimitação do Tema.....	7
1.3 Objetivo .....	8
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	9
2.1 Breve contexto do surgimento da ferramenta do endomarketing.....	9
2.2 O endomarketing como ferramenta estratégica para as organizações.....	13
2.3 O conceito de cultura organizacional e o seu impacto nas linhas estratégicas de análise.....	16
2.4 A implementação da estratégia nas empresas como vantagem competitiva.....	22
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	23
3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.....	23
3.2 Seleção dos sujeitos .....	25
3.3 Coleta de dados.....	25
3.4 Tratamento de dados.....	27
3.5 Limitações do método.....	27
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	28
4.1 A empresa: história, missão e modelo de funcionamento.....	28
4.2 O ambiente de trabalho: O olhar dos colaboradores.....	29
4.3 Por dentro dos valores da empresa sob a perspectiva dos colaboradores.....	30
4.4 A valorização do trabalho e o reconhecimento dentro da organização.....	32
4.5 O pilar da comunicação e a importância da sua aplicação na prática.....	33
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37
<b>ANEXO A</b> – Tabela de entrevistas colaboradores nível administrativo.....	42
<b>ANEXO B</b> - Tabela de entrevistas colaboradores nível operacional.....	44
<b>ANEXO C</b> - Tabela de entrevistas colaboradores nível operacional.....	47
<b>ANEXO D</b> - Tabela de entrevistas liderança.....	50

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Caracterização e importância do tema

As organizações precisam, cada vez mais, ter seu diferencial competitivo frente ao mercado e estruturar uma boa estratégia a fim de garantir seu posicionamento. Além de seguir e se apoiar em seu planejamento estratégico, cabe entender a importância de suas pessoas, pois seus funcionários podem garantir um diferencial, desde que motivados e de acordo com a cultura da empresa.

De acordo com Morgan p.54 (2006),

As organizações podem ser vistas como organismos, sistemas vivos, que existem em ambientes mais amplos, dos quais dependem para a satisfação de várias necessidades [...] A partir disso, entendeu-se, com a teoria das organizações, a ideia que os empregados são pessoas com necessidades complexas que precisam ser satisfeitas para que tenham uma vida plena e saudável e para que atuem com eficiência no ambiente de trabalho.

O autor entende que os colaboradores trabalham de maneira mais eficaz quando estão motivados.

Para Pizzinatto *et al* (2004) somente as pessoas sozinhas não são capazes de implementar de maneira eficaz a estratégia da empresa, elas precisam de diretrizes que chamamos de valores.

Os valores organizacionais, são crenças e princípios que direcionam a vida das pessoas dentro de uma organização, eles fazem parte da cultura daquela empresa e conectam o colaborador com o propósito do seu trabalho, mantendo assim sua motivação (NUNES, TOLFO, GARCIA, 2018).

Ter colaboradores alinhados com os valores da organização pode ser considerado como parte de sua estratégia.

Estratégia, como conceitua Porter, é o que vai colocar a empresa em vantagem competitiva. Para o autor,

a preocupação excessiva com a eficácia operacional desvia a atenção da estratégia. Estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes. Isso consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica.

No entanto, como garantir que os valores e a cultura da empresa estão claros e alinhados com a expectativa de cada funcionário? Precisa-se de uma comunicação interna eficaz, que possua diretrizes estratégicas, o que Pizzinatto *et al* (2004) chama de marketing interno ou endomarketing.

Bekin (1995), por exemplo, traz o conceito de endomarketing como sendo ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

O endomarketing é visto como um mecanismo que promove a motivação dos colaboradores. Além disso, pensando que a maior parte dos problemas de uma organização são internos e não externos, uma ferramenta como o endomarketing aproveita o poder de cada integrante e promove um melhor clima. (MISHRA, 2010).

O marketing e o endomarketing apesar de terem uma relação, possuem focos divergentes. O marketing tem como principal objetivo promover ações do mercado voltadas aos clientes externos. Já o endomarketing, usa seu público interno, para estimular a sua motivação e fazer com que esse cliente interno possa transmitir uma boa imagem para seu público externo. (ALMEIDA, FEITOSA, SANTOS, 2016)

O marketing interno segundo Kotler (2000) deve ter prioridade em relação ao externo, pois ele é quem se relaciona diretamente com o serviço prestado pela empresa: “não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo”.

Dessa maneira, verificamos, preliminarmente, a importância, em termos de estratégia, de um endomarketing efetivo. Então, o problema da pesquisa baseia-se em: A partir da análise do clima organizacional, como o endomarketing pode contribuir para a motivação dos funcionários e conseqüentemente, garantir bom posicionamento estratégico para a empresa?

A Nova Administração Pública, que, de acordo com Oliveira, Sant’Anna e Vaz (2010), está cada vez mais focando em uma modernização do Estado, absorvendo instrumentos e práticas gerenciais da gestão corporativa privada, com o intuito de aprimorar a eficácia dos serviços prestados à sociedade. Dessa forma, este estudo pretende contribuir e identificar práticas que têm possibilidade de serem incorporadas na prestação de serviço público.

## 1.2 Delimitação do tema

Para essa pesquisa, foi utilizada uma abordagem teórica, a partir de artigos científicos e livros que trazem o conceito e a aplicabilidade do endomarketing como ferramenta. O conceito de estratégia e como seu uso garante uma vantagem competitiva, foi discutido, juntamente com os conceitos de cultura organizacional e sua importância

para as organizações. Por fim, aborda-se como a motivação dos funcionários e comunicação interna se relacionam com o resultado da empresa. A pesquisa em questão não delimitou espaço temporal, utilizando-se de artigos relevantes ao longo dos anos. Os processos de implementação de uma transformação de cultura organizacional e endomarketing também não foram abordados.

A pesquisa foi realizada em modelo de estudo de caso, no Obom Atacadão, que é uma empresa que faz parte de uma rede do ramo de varejo, localizada na zona oeste do Rio de Janeiro.

Buscou-se, a partir de entrevistas com colaboradores dos níveis operacional, administrativo e a liderança, analisar como esses funcionários percebem as comunicações da empresa, como eles entendem os valores da organização e seu propósito e como isso pode estar relacionado com suas motivações ao contribuir para o sucesso da organização.

### 1.3 Objetivo

O objetivo principal do estudo é analisar como a ferramenta do endomarketing pode ser utilizada da empresa para impulsionar a motivação de funcionários, a partir da análise do clima organizacional do Obom Atacadão.

Para alcançar o objetivo principal, o estudo utilizou como objetivos intermediários:

- a) Diagnosticar como é o ambiente de trabalho e as relações entre as pessoas da empresa, a partir de entrevistas com funcionários e líderes de diferentes áreas
- b) Entender se a empresa possui valores definidos e se são comunicados a todos os colaboradores
- c) Entender como a comunicação interna afeta as relações dos colaboradores e o entendimento de suas funções



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Breve contexto do surgimento da ferramenta do endomarketing

No Brasil, o endomarketing teve início na década de 80, a partir da constante observação da falta de ações voltadas para a melhoria do clima organizacional das empresas. Isso pelo fato de que dificilmente havia interação entre os funcionários e os gestores (RODRIGUES, 2017).

Por esse motivo, um dos principais desafios encontrados pelas empresas atualmente é a gestão das pessoas. Perde-se profissionais com potencial de desenvolvimento, justamente pela ausência de capacitação e uso do endomarketing. Sendo assim, o foco nos colaboradores é o que tem apresentado um crescimento (RODRIGUES, 2017). – relacionar com a falta de treinamento para os funcionários

Bekin (2004) é pioneiro no entendimento e explicação do conceito do endomarketing e afirma que:

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.3)

Assim, no cenário atual, em que se prevalece a alta concorrência no mundo corporativo, as organizações encontram-se em uma constante busca de alternativas competitivas para que consigam se estabelecer no mercado, que é cada vez mais acirrado (BRUGNEROTTO *et al*, 2018).

Diante disso, a maioria dessas organizações percebeu a necessidade de alcançar o cliente interno, antes do externo. O endomarketing surge, portanto, a partir dessa ideia. A ferramenta proporciona diversos benefícios às empresas, tais como um sistema integrado junto à área de tecnologia da informação (BRUGNEROTTO *et al*, 2018).

As mudanças que ocorrem atualmente resultam diretamente nas percepções dos clientes externos em relação ao produto ou ao serviço oferecido e, portanto, exigem mais qualidade e bom atendimento. O papel do gerente, por sua vez, surge nesse contexto, que é conseguir ser um líder eficaz, com o intuito de ajudar os funcionários no alcance das metas e objetivos da empresa. Isso é importante para criar um ambiente com

um bom clima organizacional e satisfação para um desenvolvimento eficiente das atividades (ALMEIDA, FEITOSA e SANTOS, 2016).

É a partir daí que o endomarketing se destaca nas empresas como um diferencial competitivo, a medida que abrange diversas estratégias que são capazes de otimizar a produtividade dos funcionários através da motivação. Com isso, a ideia é que conheçam o produto e a toda a empresa, o que proporciona um primeiro contato melhor com o cliente externo (ALMEIDA, FEITOSA e SANTOS, 2016).

De acordo com Souza (2017), um dos principais objetivos do endomarketing é criar um planejamento estratégico, a partir da criação das mesmas estratégias baseadas nos clientes externos, mas nesse caso para os clientes internos. O foco aqui é resolver problemas de toda a parte interna da empresa.

A ideia do endomarketing é, portanto, propiciar melhorias tanto na qualidade do produto, quanto na produtividade de cada um e na qualidade de vida no trabalho. É um processo que busca adequar a empresa a todo o atendimento ao mercado, na tentativa de torná-la mais competitiva diante da integração dos funcionários à estrutura da organização (SOUZA, 2017).

Alguns estudos demonstram que a comunicação interna, pode se tornar uma ferramenta motivacional nas organizações, já que a partir disso os gestores iniciaram mudanças nas relações entre colaboradores e organização. Isso é possível através da mudança de valores, de comportamento e da cultura, em toda a sua estrutura, que transformam o ambiente de trabalho a fim de torná-lo mais harmônico, produtivo e um lugar mais agradável para trabalhar (BRUN e FERNANDES, 2019).

Essas questões tornam-se mais evidentes, à medida que o uso do endomarketing nas organizações cria colaboradores que passam a enxergar o próprio valor dentro da empresa. Ou seja, se reconhecem como parte da equipe e por isso, trabalham de forma mais motivada para exercer as atividades necessárias (BRUN e FERNANDES, 2019).

Segundo Figueiró e Lima (2016), a ideia de endomarketing baseia-se em:

o Endomarketing consiste na adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos do Marketing para atingir específico segmento de mercado de clientes, que têm como característica comum o trabalho em uma mesma organização. Esta definição remete à ideia de um relacionamento semelhante para empresa/clientes e empresa/funcionários, transformando os esforços decorrentes do trabalho, em valor para a organização e satisfação para o funcionário (FIGUEIRÓ e LIMA, 2016, p. 625).

Para diferenciar o endomarketing do marketing propriamente dito, alguns autores afirmam que:

(...) o marketing é muito mais do que uma ferramenta de promoção e venda, tornando-se uma via de duas mãos onde as empresas identificam necessidades e desejos e o consumidor satisfaz essas necessidades e desejos e há um retorno financeiro para as empresas e a satisfação do cliente em adquirir o produto ou serviço oferecido (FIGUEIRÓ e LIMA, 2016, p. 625).

O marketing, por si só e em sua essência, busca atender os anseios e os desejos dos clientes externos, ao contrário do endomarketing que não possui esse foco. Nesse contexto, a ideia é somar de forma positiva, a busca pelo sucesso na organização e ainda tem como base pesquisas feitas para avaliar as reais necessidades, desejos e, principalmente, a satisfação do colaborador. Busca-se, portanto, ouvir os clientes internos e conhecê-los em uma espécie de segmentação. Já no marketing, isso ocorre através de pesquisas com o público-alvo (FIGUEIRÓ E LIMA, 2016).

O mercado, de modo geral, modifica-se rapidamente a partir das novas tendências. Isso faz com que as organizações, em busca de novas oportunidades, e para aproveitar as demandas, usem as suas habilidades. Mostra-se necessário, portanto, a motivação da equipe de frente, para que desempenhem com êxito as suas funções a partir do reconhecimento e recompensas pelo trabalho (FIGUEIRÓ E LIMA, 2016).

Em um estudo feito em uma rede de supermercados, Lira e Silva (2014), corroboram com as ideias apresentadas, ao observarem que:

O Endomarketing por se tratar de uma ferramenta voltada para o cliente interno, ou seja, para os colaboradores das empresas, pode ser um grande trunfo na conquista deste destaque no mercado. Através do Endomarketing, o funcionário passa a ser reconhecido como o principal patrimônio das empresas e a alta gerência deverá se aproximar cada vez mais dos seus liderados, fazendo com que todos caminhem na mesma direção e isto pode ser iniciado com uma comunicação interna eficiente, levando a um processo de motivação e valorização do funcionário, que passa ser um ideal para sobrevivência das Organizações (LIRA E SILVA, 2014, p. 35).

De acordo com a forma em que se propõe, o endomarketing pauta-se na assimilação dos princípios de qualidade e marketing, com base no atendimento às necessidades dos clientes, adaptadas pelos funcionários da organização. Nesse cenário, o cliente interno deve ser tratado como um consumidor dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Já o cliente externo, deve ser respeitado e atendido, assim como os funcionários (FIGUEIRÓ E LIMA, 2016).

Diante disso, segundo os mesmos autores, um dos maiores desafios da atualidade é aproveitar as pessoas em suas atividades, o que exige que modifiquem as suas práticas gerenciais. A forma pela qual as organizações enxergam os recursos humanos contribui no aumento ou na redução de forças e fraquezas. Fato esse que

merece atenção, já que assim como pode ser fonte de sucesso, também é de problemas (FIGUEIRÓ E LIMA, 2016).

Alguns autores também evidenciam que:

O Endomarketing e a Comunicação Interna estão diretamente ligados, pois para que o primeiro processo ocorra, o segundo tem que estar acontecendo paralelamente ou devem estar interligados em prol dos objetivos de melhoria no relacionamento com os colaboradores (LIRA E SILVA, 2014, p. 37).

Para que o processo de endomarketing ocorra, pode-se citar ferramentas, tais como difusão da história da empresa, manual de normas e procedimentos, canais de comunicação e ouvidoria interna (LIRA E SILVA, 2014).

Segundo Aquino, Oliveira e Silva (2018), parte-se do pressuposto de que o cliente interno é conhecedor do produto e serviço ofertado e, portanto, mostra-se importante fazer consultas junto aos colaboradores. Isso é possível através de opiniões sobre os produtos ofertados, para acreditarem e aceitarem e assim refletir em resultados de satisfação dos clientes. Ou seja, o colaborador deve ser considerado o primeiro cliente da organização.

Outros autores, como Rodrigues (2017) também afirma que o principal objetivo do endomarketing é integrar o cliente interno a toda cultura da organização, o que pode contribuir para um clima organizacional favorável, no qual todos possam compartilhar os mesmos objetivos.

Nesse sentido, é a partir da implantação de suas ações para a valorização dos colaboradores que se torna possível a integração e o fortalecimento entre os mesmos e a empresa. Assim é que se perpetua um cenário de motivação (RODRIGUES, 2017).

Em suas colocações, o autor conclui que:

Muitas organizações ainda não têm essa visão e só se preocupam com as metas, os lucros e esquecem que os geradores de valor são as pessoas, em consequência disso perdem os seus talentos para a concorrência, por isso além de cuidar do capital financeiro a empresa precisa cuidar dos seus funcionários, pois assim como os clientes precisam receber um atendimento diferenciado os funcionários precisam de novos desafios e oportunidades que o estimulem no trabalho (...) (RODRIGUES, 2017, p. 72).

Sob essa perspectiva, o autor apresenta algumas dos desafios e oportunidades citados, tais como trabalhos interessantes e desafiadores, bons equipamentos e recursos materiais, status e autoestima, reconhecimento dos seus gestores e colegas de trabalho, além de oportunidades de crescimento pessoal e de um ambiente prazeroso e estimulante (RODRIGUES, 2017).

A chamada comunicação interna, por sua vez, é uma ferramenta essencial na implantação das ações de endomarketing, pois é o canal que permite a aproximação entre os clientes internos e a empresa.

Alguns problemas na comunicação como ruídos e a falta de feedback torna a comunicação ineficaz, como também enfraquece as relações interpessoais, o que pode ser um problema para a empresa, pois pode afetar diretamente a produtividade das pessoas. Portanto, a comunicação dentro das organizações deve ser transmitida de maneira clara e objetiva para que todos entendam quais os objetivos da empresa e qual o seu papel para o alcance desses objetivos assegurando a motivação e o comprometimento de todos no processo fortalecendo os relacionamentos (RODRIGUES, 2017, p.74).

Carneiro (2018), em suas palavras, aborda o endomarketing como uma estratégia real de marketing, que é voltada para as ações internas na empresa. Por esse motivo, também é chamado de marketing interno, com vistas a melhorar a imagem da empresa entre os colaboradores, o que culmina em uma equipe motivada e reduz ainda o possível turnover, ou seja, o índice de rotatividade dos funcionários.

## 2.2 O endomarketing como ferramenta estratégica para as organizações

O endomarketing como ferramenta estratégica aparece justamente nesse cenário, a medida em que:

Diante da acirrada competição por mercado consumidor, as empresas se lançam em práticas competitivas, notadamente, o uso estratégico do endomarketing que implica na necessidade da organização em se manter coesa, com colaboradores satisfeitos e sincronizados para com os objetivos da empresa, refletindo assim para o mercado consumidor uma imagem empresarial forte, estável, de qualidade e excelência em atendimento (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018, p. 4).

Mostra-se de extrema importância manter uma comunicação interna de qualidade, assim como ações de endomarketing que mantenham os funcionários motivados. Nesse sentido, bons objetivos e, portanto, bons resultados só são alcançados quando os funcionários são motivados e se sentem parte da empresa. Para isso, a informação é essencial, além da manutenção de bons canais para a divulgação da mesma. Essa análise torna ainda mais evidente a necessidade, por exemplo, de buscar canais mais tecnológicos, de fácil acesso que auxiliam e resultam em modos mais práticos e fáceis (GILIOLI E WERNER, 2021).

Um bom tratamento com os funcionários, com os clientes internos da empresa, além de todo um treinamento é o ideal para mantê-los motivados, propiciando a

percepção de que a organização se preocupa com o crescimento pessoal e profissional (GILIOLI E WERNER, 2021).

Sendo assim, as empresas precisam observar e entender, de fato, o verdadeiro papel da comunicação e da utilização de todas essas ferramentas, que sejam adequadas, para que assim facilitem a transmissão das mensagens para o sucesso do negócio na implantação, portanto, do endomarketing (RODRIGUES, 2017).

Ainda sob a perspectiva de Rodrigues (2017), o clima organizacional influencia diretamente na motivação e no comprometimento dos colaboradores. E é a partir daí que surge a importância da elaboração de estratégias que possam trazer melhorias, através de análises e monitoramento do ambiente interno.

O endomarketing, portanto, busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, que é utilizado no meio externo das empresas para o uso dentro das corporações. Baseado no fato de que as organizações se partem de aglomerações humanas, com interesses comuns e divergentes, surge a complexidade que guia a gestão de pessoas, que resulta no direcionamento do endomarketing para a obtenção dos resultados esperados (CERVI E FROEMMING, 2017).

Dessa forma, deve ser encarado como um tipo de política de recursos humanos que envolve práticas de marketing. Para que seja possível adotá-las, o primeiro ponto é repassar aos gestores e funcionários para que se identifiquem e adotem. A comunicação mostra-se como um aspecto importantíssimo nesse processo, mas há a necessidade de um objetivo maior que perpasse e oriente a comunicação interna (CERVI E FROEMMING, 2017).

Estudos feitos diretamente sobre a diferença da comunicação interna e do endomarketing e da importância da junção das duas ferramentas para o alcance do sucesso dentro de uma organização demonstraram conclusões, tais como:

(...) o endomarketing traz uma nova forma de gestão de pessoas que utiliza técnicas de marketing, de maneira a proporcionar satisfação para o funcionário visto como cliente interno. E, que a comunicação interna, embora distinta, é um elemento complementar ao marketing interno, que juntos influenciam na cultura organizacional atuando no relacionamento interpessoal, no comprometimento com a organização e, conseqüentemente, transmitindo positivamente a imagem da empresa perante o cliente externo (FILHO, PASSOS E PEREIRA, 2013, p.12).

Para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, assim como os dos colaboradores, torna-se necessária a gestão estratégica dos clientes internos, para além dos processos organizacionais que contemplam os relacionamentos externos (SOUZA, 2017).

Mostra-se de extrema importância investir na estratégia do endomarketing. Isso porque ressalta a influência dos colaboradores dentro da própria empresa, já que são eles que possuem contato direto com os processos e sendo assim, torna-se mais fácil influenciar as pessoas que fazem parte da organização (CLEMENTE, 2018).

Quando as pessoas estão mais satisfeitas com o trabalho e as condições da empresa, inevitavelmente, passam a ressaltar as vantagens e benefícios para familiares e amigos, por exemplo. Tal fato muda a percepção do negócio, quando começam a enxergar a empresa de modo carismático e muito mais humano (CLEMENTE, 2018).

Vale ressaltar que o endomarketing não se resume apenas a ações de endomarketing, mas sim a ações conjuntas do setor de recursos humanos e marketing de uma empresa. Assim, devem juntar forças e focar na interação do colaborador com a empresa, de forma a desenvolver atividades no dia a dia que resultem em uma empresa mais motivada. Alguns exemplos de ações são importantes, tais como a participação da família junto à organização, treinamentos de capacitação dos funcionários, a medida em que os tornem cada vez mais hábeis e preparados para encarar as atividades do dia a dia. Além disso, é necessária a troca de experiência entre os colaboradores, a valorização do desempenho individual e da equipe, entre tantas outras (CLEMENTE, 2018).

Como estratégia, são poucas as empresas que verdadeiramente se importam em validar o endomarketing e aplicar como uma possível vantagem competitiva. Sendo assim, as que compreendem o tamanho dessa importância, acabam por se destacar no mercado e assim, saem à frente das outras (CLEMENTE, 2018).

Clemente (2018) ressalta ainda que antes de investir nessa estratégia, mostra-se fundamental entender como ela pode afetar a empresa. Assim, pode-se citar seis motivos que ressaltam o motivo da sua implementação, tais como a prevalência de colaboradores mais motivados, a otimização dos resultados, a menor rotatividade dos funcionários, a presença de colaboradores mais leais e comprometidos com a empresa, o destaque de um clima organizacional mais saudável e agradável e por fim, uma qualidade de trabalho e bem-estar.

Como o endomarketing vai trabalhar a parte interna da empresa, com o foco nos colaboradores, é preciso que se realize um trabalho que compreenda melhor as necessidades e dificuldades da equipe da empresa. O que pode ser feito pela área de recursos humanos. Levanta-se informações a respeito da percepção dos funcionários em relação à organização, com base no que pode ser mudado e reestruturado e a partir daí sim, começa a pensar nas ações de endomarketing. Cada uma delas depende do contexto

em que vai ser inserida. A primeira e mais comum é o treinamento de equipes para o nivelamento dos colaboradores, além da troca de interações e experiências (CLEMENTE, 2018).

Uma última parte importante e essencial, que deve ser feita tanto durante o processo de implementação, quanto depois, é manter pesquisas de satisfação junto aos colaboradores, pedindo a opinião de cada um deles e possíveis sugestões. Melhorias no processo de comunicação interna, palestra e eventos motivacionais, iniciativas de integração, pesquisa de satisfação com os colaboradores, planos de carreira, treinamentos e capacitações, divulgação de bons exemplos, organização de eventos comerciais e workshops são exemplos também do que pode ser realizado durante esse processo (CLEMENTE, 2018).

### 2.3 O conceito de cultura organizacional e o seu impacto nas linhas estratégicas de análise

Os diferentes tipos de organizações, sejam elas privadas ou públicas, obedecem a sistemas e regras em relação à forma de gestão administrativa e orçamentária, recrutamento, seleção, treinamento e permanência do pessoal. O conjunto desses fatores determina o que é denominado de cultura organizacional (ARAGÃO, CARNEIRO E GUERRA, 2017).

Os autores em suas colocações afirmam também que:

Por outro lado, para se tornar estável, a organização deve criar e preservar uma identidade singular que a distinga no meio social, do qual sofre influências tanto do ambiente interno, a exemplo da entrada e saída de pessoas, alteração de metodologias de trabalho, introdução de novas tecnologias, como do ambiente externo, pois disto dependerá a preservação de sua essência, evitando sua extinção que, necessariamente se apresenta no seu modelo de gestão, o que nas organizações públicas não é muito diferente (ARAGÃO, CARNEIRO E GUERRA, 2017, p. 33).

Mostra-se necessário entender que as organizações funcionam para além da estrutura física e o mobiliário. As pessoas que fazem parte dela são a fonte de vida e por isso criam, transformam e finalizam os processos, representando a parcela de funcionários que trabalham em prol da instituição (ARAGÃO, CARNEIRO E GUERRA, 2017).

Tanto os processos de globalização de capital, quanto das telecomunicações, da informação e do conhecimento, criam um cenário que se mostra cada vez mais competitivo. A utilização dos recursos, que deve ser racional, resulta na necessidade de



as organizações adquirirem ferramentas poderosas, tais como a tomada de decisão. Ainda assim, mesmo com todos os recursos, nem sempre é fácil de se alcançar. Para isso modifica-se a realidade das metas e objetivos desejados, em um cenário, no qual os processos e ações de comunicação interna buscam propagar mensagens a seus colaboradores, de forma a criar um clima organizacional favorável baseado no entendimento da informação, que deve ser transmitida de maneira coletiva (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018).

É o que se pode perceber na fala dos autores:

Na busca por vantagem competitiva, as organizações canalizam seus esforços na orientação estratégica de seus colaboradores, para com o cliente externo, ações de estímulos, bem como desenvolvimento através de comunicação orientada e treinamentos ofertados aos colaboradores, com a visão e missão da organização (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018, p. 1).

Sob essa perspectiva, Aquino, Oliveira e Silva (2018) salientam que é fundamental que a gestão de pessoas, como uma forma de comunicação direta com os colaboradores, promova a junção da empresa e colaborador, com vistas a diminuir a distância entre as partes e tornando assim possível a ideia de sincronia, na prática para integrar os objetivos da organização como um todo.

Os autores afirmam ainda que:

Fomentar a capacitação desses colaboradores e mantê-los satisfeitos, é de extrema importância, se a organização deseja que seus clientes tenham a experiência de satisfação em adquirir produtos e/ou serviços. Através dos aspectos percebidos acerca do endomarketing, tem-se como objetivo geral apresentá-lo como meio viável de fomento ao crescimento organizacional, através da gestão eficaz dos colaboradores. Ressalta-se analisar os elementos comportamentais que integram o endomarketing, bem como as características do ambiente interno, aspectos de influência do endomarketing na construção da cultura organizacional e fatores motivacionais/comportamentais que servem de construção para a cultura e implementação do marketing interno (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018, p. 2).

No cenário apresentado, a pluralidade do endomarketing tem poder suficiente para transformar o clima organizacional, a medida em que a área de recursos humanos pulveriza por meio das mídias internas, informações que fazem com que o colaborador tenha a verdadeira percepção de que é capaz de transformar o meio em que trabalha. Além disso, propicia a ideia de que é um agente ativo e por isso, o colaborador se vê tanto como defensor, quanto responsável para a realização dos objetivos pretendidos, já que um bom desempenho do seu papel terá por consequência o alcance de um objetivo comum (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018).

Em meio às questões de cultura organizacional e a partir do uso de ferramentas é que os funcionários que fazem parte dos recursos humanos promovem análises e

avaliações dos padrões de motivação e satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Os fatores de motivação e satisfação, que podem ser os benefícios, relacionamento interpessoal, salário e outros, são importantes, já que resultam em objetividade na gestão de pessoas e melhoria na cultura organizacional (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018).

Conforme os autores afirmam, a organização que é coesa adquire uma identidade que passa a ser compartilhada por todos. No entanto, deve-se sempre mensurar até que ponto os fatores determinísticos da identidade são positivos para propiciar benefícios à organização. Conclui-se que a gestão estratégica das pessoas precisa ser voltada para determinar a medida dos seus objetivos (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018).

Aquino, Oliveira e Silva (2018) mostram ainda que o colaborador, quando motivado, torna-se incentivador de si próprio, a medida em que esses fatores se mostram essenciais para alcançar as metas e objetivos estabelecidos, acompanhados da sensação de satisfação. O exercício do endomarketing deve ser, portanto, contínuo para que seja possível o comprometimento e desempenho, que são resultados do comprometimento com a cultura organizacional.

Tal fato é evidenciado quando se observa que:

(...) os aspectos que determinam a criação do endomarketing na organização favorecem a criação de um clima organizacional positivo que, por conseguinte, irá gerar uma cultura organizacional favorável à disseminação dos valores e crenças da organização, criando assim uma personalidade onde organização e colaborador vislumbram objetivos comuns (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018, p. 16).

A cultura organizacional em si refere-se a uma série de valores compartilhados pelos membros de uma empresa em que a diferencia das demais. Baseia-se em um sistema de características-chave que a organização valoriza. A essência dessa cultura pode ser definida por alguns elementos, tais como a inovação e a assunção de riscos que se refere ao grau que os funcionários estão dispostos a inovar e assumir riscos; a atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe; agressividade e estabilidade (ROBBINS, 2005)

Conclui-se que a cultura é, portanto, a maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, pautando-se em um conceito descritivo. As pesquisas que questionam fatos sobre a cultura organizacional, buscam a medição de como os funcionários enxergam a organização, além de questionarem se o

trabalho em equipe é estimulado, se a inovação é recompensada e as iniciativas reprimidas. Já a satisfação com o trabalho mede de fato a resposta afetiva em relação ao ambiente de trabalho. Pauta-se na maneira como o funcionário se coloca frente às expectativas da organização e às práticas de recompensa (ROBBINS, 2005).

Analisar a cultura organizacional de uma empresa é entender a percepção comum dos membros da organização. Os indivíduos com diferentes históricos e níveis diferentes dentro do mesmo ambiente tendem a descrevê-la da mesma forma. Isso não significa que não possa ter subculturas dentro da instituição. A maioria delas abrange uma cultura dominante e diferentes nichos de subcultura (ROBBINS, 2005).

Autores como Robbins (2005) afirma que é o aspecto de valor compartilhado que faz com que a cultura organizacional seja um instrumento poderoso com vistas a orientar e modelar os comportamentos. Em uma cultura forte, por exemplo, os valores são amplamente acatados e compartilhados. Quanto maior o comprometimento do membro com os valores compartilhados, mais intensa é a perpetuação da cultura.

Sobre a função da cultura, pode-se afirmar que:

A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. Em primeiro lugar, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e as outras. Segundo ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. E essa última função que nos interessa particularmente. Como deixa bem claro a citação a seguir, a cultura define as regras do jogo (ROBBINS, 2005, p. 378)

Como regra geral, portanto, as organizações definem um conjunto básico de premissas que governam o comportamento no cotidiano do trabalho. Isso acontece à medida em que se expandiu a amplitude do controle, ao mesmo tempo em que se achatou a estrutura e assim tornou-se possível o trabalho em equipe, a redução da formalização e a maior autonomia aos funcionários para que com os valores compartilhados, que são resultados de uma cultura organizacional forte, as pessoas possam caminhar na mesma direção (ROBBINS, 2005).

O autor também faz algumas colocações importantes, tais como:

Estamos falando de cultura sem julgamento de valores. Não dissemos que ela é boa ou ruim, apenas que ela existe. Boa parte de suas funções, como vimos, é favorável tanto à organização como a seus funcionários. A cultura melhor a o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do

comportamento dos funcionários. Esses são aspectos claramente benéficos à organização. Do ponto de vista do funcionário, a cultura é positiva porque reduz a ambiguidade. Ela diz ao funcionário como as coisas devem ser feitas e o que é importante. Mas não devemos ignorar os aspectos potencialmente disfuncionais da cultura, especialmente de culturas fortes, que afetam a eficácia da organização (ROBBINS, 2005, p.396).

Outros autores afirmam que a cultura organizacional é uma ferramenta estratégica que pode afetar o desempenho financeiro, humano e estrutural das organizações. Através da gestão da cultura organizacional, como estratégia, mostra-se possível alcançar melhorias na aprendizagem (ALCOFORADO *et al*, 2020).

Alguns estudos, por sua vez, demonstraram uma relação existente entre a percepção dos valores organizacionais, das crenças e pressupostos e do reconhecimento e o desenvolvimento do comprometimento organizacional, obtido pela interação entre o sujeito e a organização. Trata-se de um fator que influencia diretamente a formação dos vínculos, que podem incidir de maneira diferente com cada um (RODRIGUES E UNGARI, 2020).

Sobre as organizações, autores afirmam que:

Os membros componentes da organização trazem para o seu contexto os valores repassados e fortalecidos nos processos de aprendizagem familiar e educacional e, por meio das intersubjetividades, fazem os devidos ajustes para construir formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações (CARNEIRO *et al*, 2020, p. 3).

Considera-se, portanto, a existência da cultura organizacional como um sistema feito para implementar políticas e diretrizes em prol do trabalhador que se compromete com questões, tais como o alcance de metas, a sobrevivência e o crescimento da organização. Nesse contexto, tem sido apresentada como uma variável, parte dos modelos de mediação e moderação que se partem da relação de variáveis pessoais e da organização (CARNEIRO *et al*, 2020).

De acordo com Barbosa *et al* (2020), a capacidade que uma empresa tem de se adaptar frente às possíveis mudanças ambientais e às demandas do mercado apresenta influência direta na sua competitividade. Com o aumento da conectividade e da disponibilidade de tecnologias, essa capacidade de adaptação tem sido cada vez mais abordada, até mesmo em organizações, nas quais o mercado é considerado estável.

Carneiro *et al* (2020) em suas colocações afirma que a cultura organizacional se baseia em um sistema que deve ser considerado para implementar políticas, diretrizes e ações que tenham o trabalhador como foco. Para isso, comprometem-se a alcançar as metas e participar da sobrevivência e do crescimento da organização.

A abordagem sobre o que verdadeiramente significa cultura organizacional teve início nos anos 1980. A partir dessa época que os autores começaram a propor que uma organização é considerada com excelência, quando existem formas comuns, pelas quais os membros aprendem a pensar, sentir e agir. Pauta-se em um fenômeno coletivo, já que é compartilhado entre pessoas que vivem no mesmo ambiente social. Consiste nas regras que foram que não escritas no jogo social (HOFSTEDE, 1991).

Distingue um membro de um grupo ou categoria de pessoas de outros. A cultura é aprendida com o tempo e o trabalho na organização, ou seja, não é algo inato. Deve ainda ser diferenciada da natureza humana, que se encontra de um lado e da personalidade de um indivíduo do outro (HOFSTEDE, 1991).

Quando se pensa em cultura organizacional, o foco não é nas nações, como na cultura nacional, mas sim nas organizações, qualquer que seja o tipo. Baseia-se na forma como os membros relacionam-se entre si, a partir da interação entre o trabalho e o mundo exterior. É uma forma de medição direta, já que são resultados de metas e objetivos claros, que direcionam as atividades (HOFSTEDE, 1995).

A estratégia de uma organização, por sua vez, pode ser apoiada pela chamada cultura ótima, requisito essencial para que se obtenha sucesso. Leva em conta, portanto, as restrições que possui, tais como regras, legislação, economia e outros fatores limitantes e a estratégia adotada. Por esse motivo, cada organização deve ter a sua própria cultura, adaptada para a sua principal função. Isso porque o contexto é único, os fundadores também, além do cenário econômico que pode variar e afetar diretamente (HOFSTEDE, 1995).

Já a cultura real é a base de todos os projetos que possam ocorrer com vistas a mudar a cultura organizacional. É a que o departamento possui no momento atual e também se vale de precisão e objetividade. A cultura percebida, por sua vez, baseia-se na percepção e no pensamento que as pessoas têm sobre quais as regras e valores da instituição. Como é pautada em uma natureza mais subjetiva, não se mostra útil para ser alinhada à estratégia da empresa (HOFSTEDE, 1995).

Nesse cenário, não existe uma melhor cultura para se alcançar. O que deve ser pensado é na cultura organizacional que verdadeiramente acompanhe e apoie a estratégia da organização. As empresas maiores, por exemplo, tendem a operar em contextos diferentes e por isso enfrentam requisitos e restrições diferentes. Isso resulta

na necessidade de mais processos e estrutura. Uma cultura aberta e acessível tem por consequência uma organização autônoma e eficaz (HOFSTEDE, 1995).

#### 2.4 A implementação da estratégia nas empresas como vantagem competitiva

A implementação de uma estratégia organizacional baseia-se nas interações entre gestores que se encontram em um substrato mental e totalmente tacitados, a partir de predisposições que tem por finalidade confirmar a dependência cognitiva das lideranças, comunicações e ainda as comunicações e relações e entre a alta administração e a média gerência (BERNARDES *et al* 2021).

Estudos realizados por Bernardes *et al* (2021) demonstraram que a implementação de estratégias, no contexto organizacional, quando realizada entre os gestores intermediários, contempla ações da média gerência, percepções sobre uma liderança participativa por parte da alta administração e por último, a qualidade de relacionamento entre os dois grupos de gestores.

Nesse cenário, as estratégias que visam contribuir no clima organizacional, promovem um apoio à integração. Para isso, a prática de membros da alta administração e da média gerência dentro de uma organização são essenciais. Os gestores, por exemplo, mobilizam relacionamentos que afetam as ações com impacto direto na qualidade do processo estratégico. A partir daí que os benefícios das interações são liberados para a realização de iniciativas que fazem parte de todo o processo estratégico (BERNARDES *et al*, 2021).

Os autores afirmam ainda que organizações, nas quais existe uma maior proximidade entre os grupos de gestores, trabalham o planejamento estratégico de forma integrada, o que prioriza a média gerência na tomada de decisões. Ou seja, nos cenários organizacionais pautados em uma menor proximidade entre alta administração e média gerência, é extremamente importante a qualidade do relacionamento entre as partes para que resulte em benefícios, a partir de uma tomada de decisão estratégica aberta e compartilhada (BERNARDES *et al*, 2021).

Sob essa perspectiva, afirma-se que:

Frente a crises de âmbito global, tais como a crise da pandemia de COVID-19, espera-se que as empresas busquem a sobrevivência e a vantagem competitiva por intermédio da elaboração de estratégias organizacionais

adequadas às demandas impostas pelo mercado (ATHAYDE E MACIEL, 2021, p.150).

Como exemplo de uso da estratégia, as organizações, de fato, buscam o aprimoramento a consideração dos colaboradores como clientes internos e para isso, utiliza a gestão estratégica das pessoas, tendo como finalidade descobrir e reter possíveis talentos, de forma a motivá-los e direcioná-los para os objetivos que se pretende alcançar. (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018).

A estratégia, em sua maioria, ajuda a criar e desenvolver uma imagem e a ideia de um bom lugar para trabalhar e a partir do modo em que é implementada, pode se tornar o emprego dos sonhos para muitas pessoas. Esse é um exemplo do que pode ser observado, quando se implementa o endomarketing (CARNEIRO, 2018).

Muitas das vezes, as empresas não entendem que todos os produtos ou serviços dependem de funcionários, de seres humanos e por isso não lhes dão o verdadeiro reconhecimento. Se as pessoas que produzem, estão em um ambiente considerado ruim, o nível de produção não é o mesmo de alguém que se encontra satisfeito com o trabalho. Diante disso é que surge a necessidade de estabelecer estratégias que entendam qual posição a organização ocupa no mercado a que pertence e o que pode ser feito para encaixar como uma vantagem competitiva. O endomarketing, mostra-se, portanto, nesse cenário como uma opção (RAHME, 2017).

Para ressaltar a importância de se estabelecer estratégias, alguns autores concluem que:

Com o mercado global cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes, faz-se necessário que as empresas, para se manterem em alta dentro do seu market-share, se foquem em obter um diferencial perante a concorrência. Além disto, as organizações modernas têm que enfrentar em seu cotidiano constantes mudanças e novos desafios, sendo assim, os responsáveis pelas mesmas necessitam entender que um ambiente interno bem estruturado, deve ser a principal estratégia para que este diferencial se torne possível de ser alcançado (LIRA E SILVA, 2014, p. 35).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios**

O trabalho se fundamenta em uma pesquisa qualitativa, visto que seu principal objetivo é explorar opiniões e singularidades do fator humano nas empresas.

A pesquisa qualitativa leva em consideração a subjetividade dos sujeitos envolvidos na análise e interpreta a sua realidade social (ALLUM, BAUER E GASKELL, 2002).

De acordo com Flick (2009), a abordagem qualitativa garante uma pluralização dos sujeitos e suas interpretações, e são levadas em consideração as reflexões do pesquisador como parte da construção do conhecimento gerado pela pesquisa.

Com o avanço tecnológico e da internet, ao longo dos anos, as pesquisas podem cada vez mais ser otimizadas pelo uso da web, dando ao pesquisador uma gama de informações e proporcionando uma diminuição de suas limitações na pesquisa (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ, MOSCAROLA, 2004).

Para esse trabalho, foi utilizada uma pesquisa descritiva, de acordo com o objetivo, que é analisar como a ferramenta do endormarketing pode ser utilizada para impulsionar a motivação de funcionários, a partir da análise do clima organizacional de uma empresa do ramo de varejo.

A pesquisa descritiva descreve características de determinado grupo ou população de estudo, ou faz uma relação entre variáveis e são geralmente utilizadas para questões sociais de forma mais prática. (GIL, 2002).

A pesquisa, utilizou o estudo de caso como estratégia metodológica. O estudo de caso, analisa os eventos contemporâneos contemplados pela pesquisa, não controlando os comportamentos dos sujeitos envolvidos. (YIN, 2009).

O estudo de caso, é amplamente utilizado em pesquisas sociais ou para temas relacionados a disciplinas com forte orientação para a prática, como é o caso do curso de Administração (BRESSAN, 2000). Para Silva, Carvalho e Souza (2009), o estudo de caso é uma metodologia adequada para utilização em casos que visam explicar questões ou situações da vida real, as quais são demasiadas complexas para que seu tratamento seja feito através de levantamento de dados ou estratégias de experimentos.

Portanto, por se tratar de uma pesquisa que visa entender o ambiente de trabalho e as relações entre colaboradores de uma empresa, esse estudo terá, como abordagem metodológica, o estudo de caso para atingir seu objetivo.

Para isso, foi estruturado um estudo de caso único, que foi analisado através de entrevistas semiestruturadas com funcionários da rede de varejo, Obom Atacadão;

A entrevista é um instrumento de coleta de dados onde uma pessoa formula as questões (nesse caso, o pesquisador) e a outra responde (entrevistados) (GIL,2002). A partir dessa estrutura, foi possível atingir os objetivos propostos dessa pesquisa, com o



estudo de caso, utilizando entrevista semiestruturada com os funcionários e fazendo uma análise desses resultados.

### 3.2 Seleção dos sujeitos

A determinação dos sujeitos é feita para que o experimento, de fato, se torne efetivo. Para isso, é necessário que haja cautela e precisão na seleção da população a ser estudada, levando em consideração características relevantes para a pesquisa. (GIL, 2002).

Dessa forma, para atingir o objetivo desse estudo, foram selecionados funcionários da rede de varejo analisada. Para essa seleção, os critérios de diferenciação dos sujeitos, foram a pluralidade em relação a empresa a qual fazem parte dentro da rede e seu nível hierárquico.

Foram entrevistados colaboradores de 19 a 51 anos, do nível operacional, que estão à frente de loja, e nível administrativo, que realizam atividades mais estratégicas e ligadas a todo o grupo. Foram ouvidas também as lideranças, que são gestores tanto da frente de loja como da alta administração, a fim de contribuir com a pluralidade de perfis e percepções. Não foram utilizados demais critérios para a seleção da amostra dessa população, como sexo ou tempo de empresa.

### 3.3 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados levantados a partir das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada o meio físico, a partir de visitas ao estabelecimento.

As entrevistas foram realizadas no mês de fevereiro de 2022, em visita à loja do Obom Atacadão, estrada do Mato Alto, em Guaratiba – RJ. Para a coleta das respostas foi utilizado o gravador de voz do aparelho celular e para sua transcrição, foi usada a função de transcrição de áudios do Word Online.

Abaixo, as perguntas que foram utilizadas nas entrevistas:

## **ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

### **Equipe (operacional e administrativa)**

1. Como você descrevia o seu ambiente de trabalho?
2. Você se sente valorizado pela empresa? Se não, por quê?
3. Comente um pouco a visão que você possui da importância do seu trabalho para o resultado da empresa.
4. Você conhece os valores da empresa que trabalha?
5. Esses valores estão explícitos pelo ambiente de trabalho ou site da empresa?
6. Você acha que a empresa e a liderança, possuem uma comunicação transparente com os funcionários?

### **Liderança**

1. Quais são os valores da empresa? (Características imprescindíveis para cada funcionário fazer parte da empresa) Eles estão explícitos no ambiente físico ou digital (site, rede social)?
2. Você enxerga que esses valores estão sendo praticados no dia a dia?
3. Como você descreveria a comunicação com a sua equipe?
4. Os bons resultados, tanto grandes quanto pequenos, são celebrados na sua equipe? Como?
5. Qual você acredita que seja o papel da liderança na motivação dos funcionários?

6. O que você diria que seria uma comunicação transparente da liderança com os funcionários? E você enxerga isso no seu dia a dia com sua equipe?

### 3.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados obtidos foi feito através da análise de conteúdo, que permite ao pesquisador fazer inferências na comunicação utilizada e a traduzi-la para o seu contexto social, de forma prática. Essa comunicação pode se dar através de textos, mais comuns nas entrevistas, porém podem ser interpretados fotos, vídeos e áudios. (CAREGNATO, MUTTI, 2006).

De acordo com Mozzato, Grzybovski (2011), a análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que vem sendo bastante utilizada ao longo dos anos, em pesquisas qualitativas no campo da Administração.

A partir da transcrição das entrevistas, delimitou-se 5 categorias para análise e foram divididas entre equipe (contemplado nível administrativo e operacional) e liderança.

Para a equipe foram separadas as seguintes categorias: “Ambiente de trabalho”, “Valores essenciais e se são expostos pela empresa”, “Valorizado no trabalho?”, “Importância do seu trabalho para o todo” e “Comunicação gestor e equipe”.

Já para a liderança as categorias elencadas foram: “Valores essenciais”, “Os valores são explícitos e praticados no dia a dia?”, “Comunicação com a equipe e “Celebração de resultados”.

### 3.5 Limitações do método

Por ser realizada entrevista semiestruturada presencial, o método se torna limitado pela disponibilidade dos entrevistados em participarem da pesquisa.

O entendimento dos entrevistados pode ser um fator limitante do método, visto que serão abordados funcionários de diferentes níveis hierárquicos e níveis escolares.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 A empresa: história, missão e modelo de funcionamento

No processo das entrevistas, buscou-se entender a história da empresa, visto que ela não possui site institucional e nenhum tipo de documento onde se possa encontrar essa informação. Dessa forma, o CEO da empresa, denominado entrevistado 13, esclareceu como se deu o nascimento e a estruturação da organização e conta:

O Obom nasceu de uma rede de varejo familiar, o grupo Emanuel, que começou suas atividades em 1996 e que em 2015, tomamos a decisão de investir no ramo de atacado, que estava começando a crescer naquele momento. Em 2016 foi iniciado um processo de profissionalização e mapeamento das oportunidades para, em 2018, começar a estruturar esse investimento.

Em 2019, foi construído o centro logístico de distribuição e em novembro de 2020 foi inaugurado o Obom Atacadão. A empresa tem como missão ser uma referência no ramo de venda de alimentos com preços agressivos de forma competitiva.

**Figura 1**



Fonte: Google

O atacado fica localizado na Estrada do Mato Alto, Guaratiba, RJ e atualmente possui um quadro de 135 colaboradores. Seguindo na entrevista com o CEO, pode-se entender como funciona o atacado, ele faz parte de um grupo de empresas, chamado grupo Emanuel, que é composto por drogaria, pet shop, produção de grama, mercados e o atacado.

Todas as empresas do grupo, fazem parte de um mesmo núcleo administrativo centralizado, chamado de central. Esse núcleo é composto pelo setor de Controladoria,

setor de Prevenção/Financeiro, Departamento Pessoal e Recursos Humanos, setor de Marketing e o setor Comercial

**Figura 2**



Fonte: Google

#### 4.2 O ambiente de trabalho: O olhar dos colaboradores

Com as entrevistas, buscou-se entender como os colaboradores e os líderes percebem seu ambiente de trabalho. A maioria dos colaboradores identificou seu ambiente de trabalho como um local tranquilo e bom. Contudo, alguns colaboradores, especialmente do nível operacional, mostraram que em sua visão esse ambiente não é tão acolhedor, podendo ser considerado péssimo em alguns casos. Como contou a entrevistada 7, que atua na função de operadora de caixa: *“meu ambiente de trabalho é péssimo (...), às vezes tem essas questões que eu citei: nepotismo, preferência, pessoas que podem fazer certas coisas e outras não podem, uma ser cobrada outra não... está tendo muito conflito.”*

Ainda se tratando do nível operacional, o entrevistado 5, que atua no setor de prevenção de perdas, contou que o ambiente não era bom anteriormente, mas que atualmente consegue enxergar melhorias: *“Hoje é bom, por incrível que pareça, a gente um tempo atrás, veio sofrendo aí. Mas hoje em dia a nossa relação com alguns colaboradores está boa sim.”* Já outro colaborador, operador de loja no setor de perecíveis, conta que seu ambiente é bom, mas que enxerga potencial de mudança nas lideranças.

As falas corroboram o que é apresentado na literatura, quando autores afirmam, por exemplo, que o ambiente de trabalho é um dos principais impulsionadores do negócio, se organizado da forma correta, já que está diretamente ligado ao sentimento dos colaboradores, de sua motivação (RIBEIRO E SANTANA, 2015).

Outros autores, tais como Gilioli e Werner, (2021) apontam que um bom tratamento com os funcionários, os clientes internos da empresa, e todo um treinamento é o ideal para mantê-los motivados, propiciando a percepção de que a organização se preocupa com o crescimento pessoal e profissional deles.

Ao ouvir o entrevistado 9, que atua como operador de loja do setor de perecíveis, entende-se que seu ambiente é bom, mas enxerga que as lideranças possuem potencial de desenvolvimento, conta: *“O ambiente é bom. A liderança é boa, mas tem que mudar um pouquinho, nem todas, é caso à parte, mas com o tempo muda. Contudo, os funcionários são bons.”*

Conforme afirma Rodrigues (2017), é a partir da implantação das ações para a valorização dos colaboradores que se torna possível a integração e o fortalecimento entre os mesmos e a empresa. Assim é que se perpetua um cenário de motivação.

Atuar em um ambiente onde as relações entre gestores e equipes são saudáveis, traz resultados positivos para ambos e para quem se beneficia diretamente com os resultados que as equipes proporcionam, portanto, fomentar um bom ambiente de trabalho é essencial para que todos realizem seu trabalho da melhor maneira (COSTA E MEIRIÑO, 2016).

Portanto, se faz necessário o investimento de tempo e recursos, principalmente da liderança, para entender as percepções reais dos colaboradores do Obom no dia a dia, afim de promover um ambiente de trabalho cada vez mais acolhedor, com desafios e metas estimulantes e que incentive o desenvolvimento profissional desses trabalhadores. Aumentando, assim, sua motivação e vontade de desempenhar sua melhor performance.

#### 4.3 Por dentro dos valores da empresa sob a perspectiva dos colaboradores

Ao serem perguntados sobre os valores da empresa, a maioria dos funcionários não sabiam do que se tratavam esses valores e qual a sua relação com o seu dia a dia de trabalho. Os colaboradores de nível administrativo, bem como os de nível operacional, não dispõem desse conhecimento.

Alguns colaboradores disseram que não encontravam esse tipo de informação explícita no ambiente físico da empresa e na comunicação com a liderança. Porém, ao serem questionados em quais características entendiam ser essenciais para serem bons funcionários na empresa, a maior parte elencou o comprometimento como um fator imprescindível no dia a dia.

Como apontou, a entrevistada 4, funcionária operacional do setor de televendas:

Eu acho que o principal valor é comprometimento, não é? Tem que ter esse comprometimento. Mas eu não me lembro de ter em algum lugar e ter visto isso não, eu acho que é mais no dia a dia mesmo, mas seria importante ter isso também, seria legal."

Outras características apresentadas foram, por exemplo, honestidade, respeito com os colegas e clientes e saber dialogar. Já na entrevista realizada com a liderança, os gestores expuseram que os valores da empresa não foram estruturados e passados aos colaboradores, principalmente por se tratar de uma empresa recente, como pontua o entrevistado 13, CEO da empresa:

Ainda não temos isso (valores). Não existe isso de forma explícita [...]acaba que não são praticados, porque como a gente não tem essa cultura ainda clara para eles (colaboradores), a gente não bate na mesma tecla várias vezes, então fica meio disperso. Tenho certeza que se você for perguntar aos nossos colaboradores, acho que nem 5% vão saber quais são, de fato, os valores, principalmente se tratando do Obom, que é uma empresa nova..

Ao conversar com a liderança responsável pelo setor de marketing, verificou-se que há alguns valores que têm sido pensados na área para serem implementados na empresa, como conta a entrevistada 12, líder do setor de marketing:

A princípio, os nossos valores são embasados na felicidade como meta, ou seja, o entusiasmo, a alegria de todos, o compromisso com resultados, que é o foco no cliente, nós somos uma família, trabalhamos como uma grande equipe, com muito respeito um com o outro, a questão da integridade, ou seja, a ética em primeiro lugar; e principalmente a disciplina, o trabalho buscando trazer resultados, o trabalho coerente, esses são basicamente os valores do grupo.

Contudo, sem uma comunicação clara desses pilares, os colaboradores podem se sentir perdidos e não possuir um direcionamento claro para seguirem.

Conforme pontua Nunes, Tolfo, Garcia (2018), na introdução desta pesquisa, os valores conectam o colaborador com o propósito do seu trabalho, o que mantém sua motivação e funcionários motivados possuem uma melhor qualidade de vida, o que acarreta diretamente no aumento do desempenho da empresa frente ao mercado (RIBEIRO E SANTANA, 2015).

A comunicação dos valores da empresa aos seus funcionários gera um direcionamento, visto que entendem o que a empresa espera deles como profissionais. O entendimento dos valores é, também, um norte para a liderança, desde o processo seletivo, buscando profissionais que estejam em sincronia com as características e posicionamentos compatíveis com a cultura da empresa, até para promover ferramentas de avaliação, como gestão de desempenho.

Dessa forma, as políticas de promoção de cargo e aumento salarial, serão justas e alinhadas aos valores da empresa. Combinadas com uma cultura de comunicação efetiva e feedbacks, essas ferramentas ajudam o profissional a se desenvolver e buscar cada vez mais se desempenhar a alcançar suas metas.

#### 4.4 A valorização do trabalho e o reconhecimento dentro da organização

O trabalho realizado por cada funcionário é um investimento psicológico que abrange afeto e razão, é um modo de deixar a sua marca naquele lugar, mas ele só se completa se vier acompanhado de reconhecimento, que gera a motivação para exercer cada vez mais seu papel com êxito (FERREIRA, 2009).

Ao conversar com os colaboradores do Obom para investigar se sentiam que eram valorizados no ambiente de trabalho, a maioria respondeu que sim e que ser valorizado significa ser reconhecido, como conta a entrevistada 4, do setor de tele vendas: *"Eu acho que o maior valor que a gente tem é ser reconhecido com o que a gente faz, independente de salário, independente de cargo. É o respeito que a gente tem e que as pessoas têm pela gente. E eu enxergo isso hoje no meu dia a dia."*

Contudo, há outras visões sobre o que de fato é ser valorizado no seu trabalho, como pontuou o entrevistado 5, do setor de prevenção de perdas: *"Eu digo que ser valorizado, começa com um plano carreira. Aqui sinto ser valorizado mais ou menos. Tem coisas que ainda são insuficientes, mas nos últimos meses, vêm melhorando."*

Para que os colaboradores se sintam reconhecidos, é importante que as lideranças também celebrem os resultados atingidos e as pequenas metas alcançadas no dia a dia. Durante as conversas, ao serem questionados sobre práticas de celebração com a equipe, alguns líderes disseram que possuem esse ritual e outros entendem que têm potencial para melhorar, como conta o CEO:

Eu julgo que sim, por nós, pela direção, eu diria que pelo "primeiro escalão", talvez. Talvez o segundo também celebra bastante, já quando chegar no



pelotão de baixo, que é quem realmente fomenta o resultado, eu não sei se tem essa vibração toda, mas a gente celebra bastante, sim.

A liderança de uma empresa está diretamente ligada ao desenvolvimento de seus funcionários e sua motivação, o comportamento que esse líder tem dentro da organização reflete nas atitudes de seus funcionários e os impulsiona ao alcance de metas e resultados esperados dentro da companhia. Dessa forma, a necessidade dos colaboradores é satisfeita e os resultados atingidos, propiciando um posicionamento mais estratégico da empresa frente ao mercado. (CARVALHO, PALMEIRA E MARIANO, 2012).

A cultura organizacional é o conjunto das ações que acontecem no dia a dia, é algo que não precisa ser dito, mas que todos entendem. São as conversas, os formatos das reuniões e se acontecem reuniões, a forma como lidam com seus clientes, tanto externos como internos, e o propósito da companhia e de seu quadro de colaboradores e líderes.

A liderança possui papel singular dentro da empresa quando falamos de cultura, ela é o exemplo a ser seguido pelas equipes e tem o poder de ser impulsionadora ou obstáculo para o estabelecimento de uma cultura organizacional positiva, acolhedora e inovadora. Portanto, é importante que os gestores promovam um ambiente de troca, feedbacks e reconhecimento de seus colaboradores, garantindo um ambiente seguro e que busca desenvolver profissionais.

Funcionários que entendem o propósito da empresa e de seu trabalho procuram desempenhar papel cada vez mais assertivo, gerando bons resultados para a organização.

#### 4.5 O pilar da comunicação e a importância da sua aplicação na prática

A comunicação que parte da gestão, quando realizada de maneira transparente, objetiva e cuidadosa provoca positivamente a motivação e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores de uma organização. Há evidências de que a comunicação interpessoal do gestor com seu colaborador influencia a motivação e desempenho dele (MOURÃO ET AL, 2016). A partir disso, buscou-se entender como acontece a comunicação entre líderes e funcionários no Obom.

Durante as conversas, a maior parte dos colaboradores contou que essa comunicação é boa e que possuem liberdade para conversar com seus gestores, como pontua o entrevistado 5:

Excelente, não tenho o que reclamar. O gestor também, vem sempre na loja, sempre conversando com a gente, sempre dando os feedbacks positivos, dando um feedback negativo, corrigido o que tem que corrigir, falando que tem que acertar isso, aí não tem muito a se queixar não.

Em relação ao administrativo, a entrevistada 1, do setor de controladoria, entende que essa comunicação é direta e não possui margem para ruídos, já que tudo o que precisam saber em relação ao trabalho é compartilhado pela gestão, conta:

É muito direta, porque a gente fica na mesma sala, então, tudo o que está acontecendo, a gente está sabendo. Eles atendem telefone na nossa frente, as pessoas chegam, conversam, têm reuniões, às vezes são ali na nossa frente, então é tudo muito direto assim.

Contudo, há divergências na percepção da troca que ocorre na empresa, a entrevistada 7 entende que essa comunicação não é boa e que não se sente ouvido por suas lideranças: *“Não tem uma comunicação muito aberta, não tem, eles até nos ouvem, mas não resolvem [...] tem que ter reunião, nós não temos.”*

Alguns funcionários, também expressaram a falta de reuniões para comunicados importantes da empresa, a maioria toma conhecimento de mudanças importantes através de conversas informais e sentem essa necessidade da comunicação direta do gestor para esses anúncios, como conta o entrevistado 8, que atua como subgerente quando perguntado como fica ciente de grandes mudanças na empresa: *“Geralmente é mais no whatsapp, rumores. Hoje em dia, mercado grande, você ouve as coisas nos corredores e fica sabendo.”*

Ao conversar com a liderança, o cenário se diferencia e a maior parte dos líderes entende que sua comunicação com as equipes e envio das informações necessárias é muito boa e clara, como conta a líder do setor de marketing, entrevistada 12:

A comunicação com a minha equipe é uma comunicação muito direta, clara e transparente [...] eu procuro fazer tudo de forma muito clara, procuro deixar todas as informações do nosso departamento de marketing muito claras para todo mundo, toda semana procuro dar um feedback das campanhas que fizemos, procuro deixá-los também à vontade para dar opiniões, para escutar as opiniões deles.

De acordo com o CEO do Obom, a comunicação que parte da alta liderança é passada para a camada da média liderança e assim sucessivamente até chegar as equipes, conta:

Essa comunicação é mais pessoal com a liderança e talvez a gente tenha uma estratégia de cada um fala com os seus. Então eu falo com diretor comercial,

com o gerente comercial, e aí eles falam com os compradores. O comprador fala com a supervisão de loja e assim daí.

A literatura defende que a falta de objetividade na comunicação pode ser causada por uma carência em conhecimentos técnicos por parte da organização, sendo assim, deve ser foco de aprimoramento por parte dos setores responsáveis por promovê-la. Ademais, os gestores devem se empenhar em promover reuniões contínuas com seus colaboradores, com uma comunicação transparente e assertiva, para que os mesmos se sintam confortáveis em exporem suas ideias e opiniões para um trabalho mais eficaz e efetivo (LOYOLA, PAIVA, 2017).

Sendo assim, a integração entre os diversos níveis da liderança é fator de extrema importância para a construção de um ambiente com bom clima organizacional e estratégico, visto que se mostra um bom lugar para trabalhar, o que leva os seus colaboradores a garantirem um bom desempenho (BERNARDES et al, 2021).

Por fim, promover a satisfação de seus colaboradores, utilizando estratégias de comunicação, como o endomarketing, é crucial para mantê-los engajados, motivados para que desempenhem uma experiência satisfatória aos clientes externos, fomentando, assim, o crescimento organizacional (AQUINO, OLIVEIRA E SILVA, 2018).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, esse estudo buscou identificar como as práticas de endomarketing podem contribuir para um melhor clima organizacional e a partir disso, como pode impulsionar a empresa estrategicamente.

Percebeu-se, portanto, que a empresa Obom Atacadão possui pontos de melhoria em clima organizacional. Tais como a relação no ambiente de trabalho, a comunicação entre líderes e equipes e a definição dos valores da empresa. Isso é, uma direção clara do que a empresa valoriza, além de ajudar os colaboradores a entenderem qual o objetivo principal daquele negócio, e se seus valores pessoais estão alinhados aos valores daquela organização.

Dessa forma, é necessário que a empresa defina sua missão, visão e os valores estratégicos para que consiga medir a evolução de seus colaboradores e assim, possa implementar ferramentas de comunicação, como o endomarketing com a finalidade de mantê-los mais engajados no dia a dia de trabalho.

Como apontado no capítulo 2 deste estudo, se os colaboradores, que são quem produzem, estão em um ambiente considerado ruim, o nível de produção não é o mesmo de alguém que se encontra satisfeito com o trabalho. Dessa forma, o endomarketing mostra-se como uma ferramenta que auxilia nesse cenário. (RAHME, 2017)

Faz-se necessário o engajamento da liderança junto à suas equipes, a liderança é o exemplo da empresa e as práticas só começam a ser implementadas se os colaboradores enxergarem os comportamentos e mudanças praticados pelos gestores, portanto, ferramentas como feedbacks constantes entre líderes e funcionários, gestão de desempenho ou avaliação 360° são essenciais para que se promova um clima mais leve e motivador na empresa.

É essencial que estudos futuros investiguem se de fato o investimento em endomarketing garantiu melhorias nos resultados da empresa e como foi medida essa evolução.

## REFERÊNCIAS

ALCOFORADO, D. G.; ANDRADE, J. A.; FARIAS, M. L.; JUNIOR, J. H. S. A produção científica sobre cultura organizacional no contexto brasileiro: uma revisão integrativa de literatura. **Revista Qualitas**. v. 21, n. 1, p. 43-63. jan./abr. 2020.

ALLUM, N.C.; BAUER, M.W; GASKELL, G. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ : Vozes, 2017. cap. 1, p. 17-36.

ALMEIDA, Y.T.M; FEITOSA, A.M.V; SANTOS, D.M.L.; O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **Revista de Administração do Cesmac**. v.1, n.1, p. 1-14. 2016.

ARAGÃO, W. H; CARNEIRO, J. M. S.; GUERRA, M. G. G. V. A influência da mudança na cultura e no clima organizacional: o caso do Instituto Federal Da Paraíba (Ifpb), Campus Sousa. **Revista Labor**, v. 1, n.18, p. 31-49. Jan./jul. 2017.

AQUINO, M. C.; OLIVEIRA, A. A.; SILVA, W.T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v.2, n.1. p.1-18, 2016.

ATHAYDE, A. L.; MACIEL, C. L. V. Estratégias deliberadas ou emergentes? Reflexões sobre o processo de formulação de estratégias em uma empresa familiar de pequeno porte. **Revista Visão: Gestão Organizacional**. Caçador (SC). v. 10, n.1, p.148-169. Jan./jun. 2021.

BEKIN, S.F. **Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin**. São Paulo : Makron Books, 1995.

BEKIN, S.F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERNARDES, M. E. B.; BULGACOV, S.; MILAGRES, R. M.; VAZ, S. L. Microfundamentos da interação da média gerência e da alta administração na implementação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 20, p.1-33, 2021.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração Online**, São Paulo v. 1, n.1, 2000.

BRUGNEROTTO, T. R.; CREMONEZI, G. O. G.; REIS, T. A.; SEVILHA, I. C.; REIS, T. A. Endomarketing, liderança e organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v.17, n.1, p. 128-138. Jan./Mar., 2018.

BRUN, S. A.; FERNANDES, W. L. C. Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR. **ECCOM**, v. 10, n. 20, p. 35-48, jul./dez., 2019.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Disponível em <https://www.scielo.br/j/tce/a/9VBbHT3qxByvFCtbZDZHgNP/?lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2022.

CARNEIRO, L. L.; FERNANDES, S. R. P.; MELO, E. A. A.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 21, n. 1, p. 1-37. São Paulo. 2019.

CARVALHO, M.S.; PALMEIRA, E.M.; MARIANO, M.G.H. Carvalho, M. S., Palmeira, E. M., & Mariano, M. G. H. (2012). Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações.2012 Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Palmeira-2/publication/241757340\\_LIDERANCA\\_BASEADA\\_NA\\_MOTIVACAO\\_E\\_DESENVOLVIMENTO\\_DE\\_PESSOAL\\_COMO ESTRATEGIA\\_DE\\_COMPETITIVIDADE\\_DAS\\_ORGANIZACOES/links/54db4db10cf233119bc5c804/LIDERANCA-BASEADA-NA-MOTIVACAO-E-DESENVOLVIMENTO-DE-PESSOAL-COMO-ESTRATEGIA-DE-COMPETITIVIDADE-DAS-ORGANIZACOES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Eduardo-Palmeira-2/publication/241757340_LIDERANCA_BASEADA_NA_MOTIVACAO_E_DESENVOLVIMENTO_DE_PESSOAL_COMO ESTRATEGIA_DE_COMPETITIVIDADE_DAS_ORGANIZACOES/links/54db4db10cf233119bc5c804/LIDERANCA-BASEADA-NA-MOTIVACAO-E-DESENVOLVIMENTO-DE-PESSOAL-COMO-ESTRATEGIA-DE-COMPETITIVIDADE-DAS-ORGANIZACOES.pdf). Acesso em: 24 abril. 2022.

CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n.1, p. 113-135, Jan./Jun. 2017.

CLEMENTE, M. **O que é o Endomarketing? Entenda a importância para a satisfação dos colaboradores**. 201. Disponível em: <[O que é endomarketing? Entenda e engaje seus colaboradores \(rockcontent.com\)](https://rockcontent.com)> Acesso em: 10 dez. 2021.

DA COSTA, P.H.F; MEIRIÑO, M.J. O papel do líder na gestão de qualidade de vida do trabalho. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2016

FIGUEIRÓ, D. M.; LIMA, R. P. Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas. **Revista de Administração de Roraima- UFRR**. Vol. 6, n. 3, p. 624-663. Boa Vista, 2016.

FILHO, E. P. F.; PASSOS, G. F.; PEREIRA, F. A. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET)**. Outubro, 2013. Resende-RJ.

FLICK, UWE. **Métodos de Pesquisa**: introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre : Artmed, 2009. 405 p.

FREITAS, H.M.R.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Uso da Internet no processo de pesquisa e análise de dados. In: Associação Nacional de Empresas de Pesquisa, 2004, São Paulo. **Anais**. . São Paulo : ANEP, 2004.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002. 171 p.

GILIOLI, R. M.; WERNER, C. A percepção dos profissionais da área de recursos humanos, a respeito das ações de endomarketing promovidas por uma empresa da área do ramo metalúrgico. **Revista Gestão e Organizações**, v. 6, n.3, p.24-40. Jul/set. 2021.

HEIMBACH, N. Estratégias de uma pesquisa sobre culturas indígenas: o uso do whatsapp como recurso para produção de dados. **SCIAS Educação, Comunicação e Tecnologia**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p. 83-98, jan./jun. 2020.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London, UK: McGraw-Hill. 1991.

\_\_\_\_\_ Organizational: What do you need to now. **Hofstede Insights**. 2020. Disponível em: <<https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture>> Acesso em: 10 dez. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIRA, R. A.; SILVA, S. Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercado no município de Campos dos Goytacazes- RJ. **Revista Perspectivas online: Humanas Sociais e Aplicadas**, v. 4, n. 9, p. 35-46, 2014.

LOYOLA. M.F.; PAIVA.E. A importância da comunicação entre líderes e liderados. **Memorial TCC Caderno da Graduação**, v. 3, n. 1, p. 239-255, 2017.

FERREIRA, M.C. Reconhecimento no trabalho. *Jornal do Brasil Online*. 12 de abril de 2009. Disponível em: <<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1258148797.69-arquivo.pdf>>

MISHRA, S. Internal marketing: a tool to harness employees' power in service organizations in Índia. **International Journal of Business and Management**. v. 5, n.1, p. 185-193, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2006. 384 p.

MOURÃO, C. et al. Comunicação entre líder e liderado: uma chave para a eficácia organizacional. In: **Conference: XXIII SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**, Anais... Bauru-SP, V. 1, Nov. 2016.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R.; GARCIA, I. S. Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], p. 123–135, 2018.

PIZZINATTO, A. K.; PIZZINATTO, N. K.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multimarcas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 1, p. 79-105, 2005.

RAHME, L. H. **Comunicação, marketing e novas tecnologias na gestão de pessoas**. Curitiba-PR. Intersaberes, 2017.

RIBEIRO, L.; SANTANA, L. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, v. 2, n.2, p. 75-96, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Editora afiliada. 11 ed. São Paulo. 2005.

RODRIGUES, I. G. S. A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. **Revista Campo do Saber**. v. 3, n.2, p. 67-84, jul-dez, 2017.



RODRIGUES, A. P. G.; UNGARI, D. F. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.13, n. 2, p. 167- 195. Mai./ago. 2020.

OLIVEIRA, F.B; SANT'ANNA, A.S; VAZ, S.L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. 2010.

SILVA, F.C.C.; CARVALHO M.V. D.; SOUZA, R. S. O método de estudo de caso: o sim e o não, talvez. A controvérsia da utilização do método de estudo de caso nas pesquisas em contabilidade e administração. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009.

SOUZA, C. G. **A utilização de indicadores de endomarketing para melhoria da qualidade das informações nos sistemas ERPS em estabelecimentos de alimentos & bebidas**. Orientador: Professor Doutor Sérgio Luís Ignácio de Oliveira (Mestrado Profissional em Gestão de alimentos e bebidas). Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo-SP. 2017.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001. 200 p.

## ANEXO A – Tabela de entrevistas colaboradores nível administrativo

<b>Categorias</b>	<b>P1 - controladoria</b>	<b>P2 – comercial</b>
<b>Comunicação gestor e equipe</b>	"É muito direta, porque a gente fica na mesma sala, então, tudo o que está acontecendo, a gente está sabendo. Eles atendem telefone na nossa frente, as pessoas chegam, conversam, tem reuniões, às vezes são ali na nossa frente, então é tudo muito direto assim."	"Eu acho que é boa, mas eu não sei sinceramente se é uma coisa pontual do CD, por estar todo mundo muito perto, né? Mas eu acredito que nas lojas também sejam boas por causa da TV corporativa. Eles passam os comunicados, então acredito que seja boa."
<b>Valores e se isso é exposto pela empresa</b>	"Eu acho que tem comprometimento, honestidade. Eu não sei se entra em comprometimento, mas é tipo responsabilidade, eu acho assim, pelos números e pelas coisas que ele está fazendo."	"Eu acho que respeito pelos clientes né? Alguns não têm, vale dizer isso, só que eu acho que é essencial todos terem e ter paciência."
<b>Ambiente de trabalho</b>	"Eu acho que é um ambiente bom, eu gosto. É, apesar de ser silencioso, eu acho. As pessoas são muito legais assim. Muita gente sempre ajuda, é colaborativo. As pessoas estão ali, super solícitas."	"Eu acho que é bom. Eu não sei, eu não tenho uma interação muito boa com as pessoas, porque eu tenho vergonha, mas eu gosto mesmo assim. Eu acho que sei lá, eu pelo menos na minha visão, é bom assim a convivência, o clima, pelo menos do comercial. Eu acho que as pessoas se dão bem."
<b>Valorizado no trabalho?</b>	"Sim, eu acho que eles dão bastante feedback [...] Eu acho que eles são muito bons ensinar eu gosto muito da menina que é minha supervisora. Porque ela me ensina super passo a passo as coisas, então eu acho que é bom."	"Sinto. Quando eu faço alguma coisa, eu mando pra eles, e aí depois ele me dá um retorno, dizendo que adiantou, que eles conseguiram diminuir a ruptura deles."
<b>Importância do trabalho para o todo</b>	"Acho que é fundamental, porque muitas pessoas, principalmente da gestão, assim mais elevada, não tem	"É importante porque a ruptura é ruim, que são a maioria por ser mercado, né? A maioria das coisas tem validade e

	<p>tanto acesso as coisas que estão acontecendo ali na operação. Então, é fundamental que a gente garanta que o que eles estão vendo lá nos números e no sistema, está de acordo com o que realmente está acontecendo lá. Então eu acho que é muito importante, todo o setor, assim."</p>	<p>não são coisas que se ficar muito tempo lá, vai dar pra reaproveitar, vai ter que jogar fora. Então, gera muito desperdício, né? E é muita coisa que você compra e não revende, então você literalmente perdeu o dinheiro. E então é importante para não acontecer tanto isso, sempre vai ter, mas tentar assim tento diminuir, entendeu?"</p>
<p><b>Como sabe de grandes mudanças</b></p>	<p>-</p>	<p>"Olha, eu acho que acaba sendo pelos próprios funcionários, porque por exemplo, está tendo uma obra começam a ter boatos, não sei quem começa, eu acho que são os próprios funcionários mesmo."</p>

## ANEXO B – Tabela de entrevistas colaboradores nível operacional

<b>Categorias</b>	<b>P3 - reposição de mercadoria</b>	<b>P4 – tele vendas</b>	<b>P5 - prevenção de perda</b>	<b>P6 - hortifruit</b>
<b>Comunicação gestor e equipe</b>	"Com eles é tudo tranquilo, tirando um ou outro assim."	"Com a gente que está em contato direto ali, é uma comunicação boa. A gente até tem liberdade de conversar, de perguntar se alguma coisa está diferente, se alguma coisa mudou, a gente tem essa liberdade de chegar para os nossos chefes e perguntar."	"Excelente, não tenho o que reclamar. O gestor também, vem sempre na loja, sempre conversando com a gente, sempre dando os feedbacks positivos, dando um feedback negativo, corrigido o que tem que corrigir, falando que tem que acertar isso aí não tem muito a se queixar."	"Comunicação boa. Ele me chama para conversar, passa o que está acontecendo. O que ele não está achando de bom, entendeu? Eu me sinto bem aberto assim pra chegar e conversar com eles. Eles são bem tranquilos"
<b>Valores e se isso é exposto pela empresa</b>	"Aqui não tem nada disso, nem eles mesmo, gerência...Tipo, não explica muita coisa... ah tem que ser esforçado para trabalhar aqui também, falando assim, na minha visão, eles contratam, parece assim, ah vai ali na rua, pega qualquer um, nem é de muito trocar ideia assim."	"Eu acho que o principal valor é comprometimento, não é? Tem que ter esse comprometimento. Mas eu não me lembro de ter em algum lugar e ter visto isso não, eu acho que é mais no dia a dia mesmo, mas seria importante ter isso também, seria legal."	"Para ser um bom funcionário hoje, no obom, um atacadista no geral, você tem que vim disposto. Mas particularmente nunca vi isso explícito."	"Funcionário tem que saber dialogar, né? É muito importante ter uma boa relação com os clientes, entendeu? Particularmente, eu não fico reparando muitas coisas, tipo assim, em questão de cartaz, de televisão essas coisas"
<b>Ambiente de</b>	"Aqui, é tranquilo	"A gente está em	"Hoje é bom, por	"Meu bem ambiente

<p><b>trabalho</b></p>	<p>de trabalho em relação a tudo."</p>	<p>contato direto com os colegas, né? Porque a gente precisa muito do auxílio deles, é tranquilo, graças a Deus a gente tem uma equipe legal. A gente tem contato direto com os meninos, principalmente da área de venda, que é quem desce parte para a gente, separa a mercadoria. O pessoal da gerência também, porque eles que veem o que a gente pode liberar, o que não pode ser liberado, mas é, graças a Deus, é tranquilo, ambiente."</p>	<p>incrível que pareça, a gente um tempo atrás, veio sofrendo nos trancos aí. Mas hoje em dia a nossa relação e correlação com alguns colaboradores tá boa sim."</p>	<p>de trabalho é bem tranquilo. Eu me comunico bem com todo mundo. Com meu gerente, antes de qualquer dúvida minha, em relação ao trabalho, eu sempre pergunto [...] Mas, em relação aos gerentes, a direção, é bem tranquila. Eu me comunico bem com eles, uma relação boa."</p>
<p><b>Valorizado no trabalho?</b></p>	<p>"Valorizado é ser reconhecido no trabalho. Eu fazer a minha função, ser reconhecido. A pessoa ir lá, tipo, elogiar meu trabalho e tudo mais."</p>	<p>"Eu acho que o maior valor que a gente tem é ser reconhecido com o que a gente faz, independente de salário, independente de cargo. É o respeito que a gente tem e que as pessoas têm pela gente. E eu enxergo isso hoje no</p>	<p>"Cara, eu digo que ser valorizado, começa com um plano carreira. Aqui sinto ser valorizado mais ou menos. Tem coisas que ainda deixa a desejar, mas nos últimos meses, vem melhorando."</p>	<p>"É muito bom ser reconhecido no seu trabalho, do pessoal elogiar, chegar no setor, ver bem arrumado. "Pô, estou gostando da sua arrumação". Isso pra mim é muito valorizado, entendeu? E enxergo isso hoje no</p>

		meu dia a dia."		meu trabalho."
<b>Importância do trabalho para o todo</b>	"Acho importante, mas aí não tem um porquê também, como é que eu vou falar o porquê assim?"	"É, então é como a empresa ainda começou agora em questão de atacado. O Televentas é o coração do mercado, então vejo que é muito importante."	"Sim, por ser da prevenção de perdas, eu lido muito com números. Então, durante o nosso dia a dia a gente faz controles [...] Então a gente tem que ir aqui nos números, mostrar o que que a gente não tá girando, a gente tá evitando que aconteça aqui é a quebra."	"Eu sei que eu sou muito importante para minha equipe ali, do hortfruti"
<b>Como sabe de grandes mudanças</b>	"Fico sabendo por meio deles também. Que eles costumam fazer bastante reunião aqui em cima, contando tudo. Explica tudo direitinho. Aqui ele sempre deixa tudo bem explicado."	"A gente sabe pela liderança direta. A gente não consegue fazer uma reunião assim, é mais por setor, ela vai avisando por setor ou por um grupo de WhatsApp e vai informando o que vai acontecendo."	"Então, devido ao cargo que eu estou hoje, vem diretamente a mim e comunica. Olha, esse aqui é o subgerente, esse aqui é o novo gerente, esse aqui é o novo gestor. Hoje em dia tem essa comunicação."	-

## ANEXO C – Tabela de entrevistas colaboradores nível operacional

<b>Categorias</b>	<b>P7- operador de caixa</b>	<b>P8- subgerente</b>	<b>P9- perecíveis</b>	<b>P10- cozinha</b>
<b>Comunicação gestor e equipe</b>	"Não tem uma comunicação muito aberta, não tem, eles até nos ouvem, mas não resolvem [...] tem que ter reunião, nós não temos."	"É muito boa. Pode falar à vontade que ele (gestor) ouve."	"Meu líder é bem legal. Tem abertura para conversar, sem estresse. Muita gente fala ele acata, ouve. Se não concordar, não concorda, mas ele ouve."	"Assim geralmente vai pra cozinheira, que é responsável pela cozinha e ela passa para a gente. Não tem conversa direta da liderança com a equipe"
<b>Valores e se isso é exposto pela empresa</b>	"O atendimento é uma das coisas imprescindíveis, você ser agradável, você atender bem, você se preocupar [...] Eu não vi valores (explícitos na empresa)."	"Com certeza você saber falar com as pessoas, saber se comunicar com os clientes. Ah se o cliente perguntar “onde está o produto?”, levar o cliente no local. Isso aí faz muita diferença. Mas não tem isso exposto (valores) em nenhum lugar."	"Mais humildade." (o entrevistado não respondeu se isso é exposto pela empresa)	"Eu acho que tem que ter responsabilidade, né? Tanto no horário, com seu colega de trabalho, né? Eu acho que isso é crucial." (o entrevistado não respondeu se isso é exposto pela empresa)
<b>Ambiente de trabalho</b>	"Meu ambiente de trabalho é péssimo, né? Finalizando, é péssimo, tá? [...] Então, às vezes tem essas questões que eu citei: nepotismo, de	"O ambiente é legal. Tipo, se tiver problema de casa, o problema fica em casa, um problema. Chega no trabalho é outro ambiente de alegria, para	"O ambiente é bom. A liderança é boa, mas tem que mudar um pouquinho, nem todas, é caso à parte, mas com o tempo muda. Contudo, os funcionários são	"É tranquilo."

	preferência, de pessoas que podem fazer certas coisas, outras não podem, de uma ser cobrada outras não... está tendo muito conflito."	trabalhar com amor."	bons."	
<b>Valorizado no trabalho?</b>	"Você ser valorizado no trabalho, às vezes a pessoa faz uma coisa, a pessoa não espera reconhecimento, você só faz e esse reconhecimento é importante. Então eu acho que faltam conversas, feedbacks, não tem isso aqui e não sou valorizada."	"Eu acho que eu já sou valorizado, porque só de sair de casa e chegar aqui, nesse ambiente aqui, eu já sou valorizado. O diretor ajudou e me deixou viver, uma coisa, que assim, eu não esperava chegar tão rápido."	"Para ser valorizado tem que ter reconhecimento, agradecimento. Um obrigado pelo trabalho bem feito. Que as vezes falta [...] Não sou não (valorizado)."	"Eu acho que o importante para mim, é respeitarem o meu trabalho e confiarem em mim. Eu acho que aqui, pelo menos na minha equipe lá na cozinha, eu acho que eu tenho isso."
<b>Importância do trabalho para o todo</b>	"Com certeza, para mim a frente de loja e as operadoras em si, são o coração do mercado. Porque tudo passa ali, tem que ter uma atenção dobrada nossa, no que se refere a tudo."	"Muito importante. Com certeza."	"Bom ... tem que funcionar, tem que fazer a máquina girar, se eu parar eu sobrecarrego o amigo e o amigo, não consegue fazer o dele nem o meu. Aí complica todo mundo complica meu chefe, meu gerente, meu	"Entendo. Eu acho que é porque, tipo, na cozinha, como tem a cozinheira, tem que ter a saladeira. Porque se não tem salada, não tem a comida também não. "



			colega."	
<b>Como sabe de grandes mudanças</b>	-	"Geralmente é mais no whatsapp, rumores. Hoje em dia, mercado grande, você ouve as coisas nos corredores e fica sabendo."	"O nosso líder passa para a gente. Toda semana tem reunião com o líder direto, já com gerente é bem difícil."	"Ah, sabendo de fofoca mesmo."

## ANEXO D - Tabela de entrevistas liderança

<b>Categorias</b>	<b>P11 - Gerente de loja</b>	<b>P12- Coordenador de marketing</b>	<b>P13- Presidente</b>
<b>Valores essenciais</b>	"Vou te dar de um funcionário que eu tenho que eu gosto muito dele [...] muito comunicativo, prestativo [...] Se alguém está pedindo essa ajuda, ele vai parar e vai ajudar, eu gosto muito dele por causa disso. É uma pessoa que eu estou bem focado, que pode ser que tenha um futuro muito bom aqui na empresa."	"A princípio, os nossos valores eles são embasados na felicidade como meta, ou seja, o entusiasmo, a alegria de todos, o compromisso com resultados, que é o foco no cliente, nós somos uma família, trabalhamos como uma grande equipe, com muito respeito um com o outro, a questão da integridade, ou seja, a ética em primeiro lugar; e principalmente a disciplina, o trabalho buscando trazer resultados, o trabalho coerente, esses são basicamente os valores do grupo."	"Por ser uma empresa nova, a gente ainda não tem isso muito bem definido lá na empresa. A gente tem um objetivo de ser uma opção de compra com um preço muito competitivo. Nosso objetivo é trabalhar com um custo reduzido. O principal valor da empresa é atender o consumidor, tentar de alguma forma ser uma opção de compra para quem tem baixa renda."
<b>Esses valores são explícitos e praticados no dia a dia?</b>	"Não, não. Isso acontece no recrutamento deles, que a gente faz essa orientação, a gente passa toda a realidade da loja e o que a empresa quer, para eles já entrarem ciente daquilo que eles vão enfrentar daqui para frente quando eles entrarem na empresa."	"Ainda não. Infelizmente ainda não disponibilizamos isso, mas agora com a minha chegada, na construção do planejamento estratégico das lojas, nós vamos sim construir site, nós vamos estar produzindo isso de uma forma mais assertiva [...]Mas mesmo não tendo isso explícito, eu percebo claramente isso na equipe, que isso está intrínseco em todos e eu fico muito feliz por isso, ou seja, de uma certa forma o	"Ainda não temos isso. Não existe isso que eu disse, de forma explícita [...] Acaba que não são praticados , porque como a gente não tem essa cultura ainda clara para eles, a gente não bate na mesma tecla várias vezes, então fica meio disperso. Tenho certeza que se você for perguntar aos nossos colaboradores, acho que

		grupo conseguiu passar de uma maneira cativante."	nem 5% dos colaboradores vão saber quais são, de fato, os valores, principalmente se tratando do obom, que é uma empresa nova.
<b>Comunicação com a equipe</b>	"Minha comunicação com a equipe, creio eu que é muito boa. Não chega nem ser boa, acho que é muito boa. Nós geralmente sabemos que nunca vamos agradar todo mundo, mas a minha obrigação como gerente é cobrar e saber falar. Eu acho que saber falar, eu tenho essa qualidade muito boa com os funcionários da empresa."	"A comunicação com a minha equipe de marketing é uma comunicação muito direta, clara e transparente [...] eu procuro fazer tudo de forma muito clara, procuro deixar todas as informações do nosso departamento de marketing muito claras para todo mundo, toda semana procuro dar um feedback, das campanhas que fizemos, procuro deixá-los também à vontade para dar opiniões, para escutar as opiniões deles."	"Essa comunicação é mais pessoal com a liderança. E talvez a gente, tenha uma estratégia de cada um fala com os seus. Então eu falo com diretor comercial, com o gerente comercial, e aí eles falam com os compradores. O comprador fala com a supervisão de loja e assim daí."
<b>Celebração de resultados</b>	"Ano passado a gente não tinha essa característica de celebrar. Como tivemos uma venda muito boa, muito além do nosso esperado no final do ano, dali para frente, começamos a fazer essa comemoração com empresa aqui, com todo mundo. Agradamos eles e agradecemos, fizemos uma reunião comemorando com eles nosso grande resultado,	"Sim, eu procuro sempre trazer esses resultados para eles, apresentar e parabenizar [...] eu sempre reporto isso para eles, o que aconteceu na reunião, como foi e tudo mais, para que isso traga aí vontade de continuar, para que eles saibam que estamos caminhando da forma correta, geralmente é dessa forma."	"Eu julgo que sim, por nós, pela direção, eu diria que pelo "primeiro escalão", talvez. Talvez o segundo também celebra bastante, já quando chegar no pelotão de baixo, que é quem realmente fomenta o resultado, eu não sei se tem essa vibração toda, mas a gente celebra bastante, sim."

	que foi além do esperado. "		
<b>Papel da liderança como fator motivacional</b>	<p>"Olha, cada funcionário tem sua vida particular, às vezes alguns tem a sua vida particular lá fora que atrapalha aqui dentro, então é nosso dever como gerente observar e ver como está o comportamento daquele funcionário, saber se está precisando de alguma coisa, conhecer ele não só aqui no trabalho, mas fora. Para entender o motivo por que ele não está conseguindo se desempenhar bem o serviço, saber o que ele tem de qualidade boa, ruim e trabalhar em cima dele aqui dali, motivando ele."</p>	<p>"Eu acredito que o papel da liderança é manter o entusiasmo, as pessoas felizes. Então procuro estar sempre com muito entusiasmo, com tudo o que chega para gente, com todos os pedidos que a gente recebe no dia a dia [...] a gente estar buscando olhar sempre com bons olhos o que a gente faz, procurando o que tem de certo e errado, o que a gente acertou e o que a gente errou e procurar ajustar isso. E eu acredito que mais do que tudo, que nós como liderança, somos o exemplo. Então não adianta eu querer, pedir algo e praticar diferente disso [...] eu sempre os coloco com esse olhar no futuro, que nós temos algo a alcançar e que é muito maior e busco bastante o engajamento, procuro entender as questões do cotidiano deles. a motivação é basicamente isso, uma equipe feliz.</p>	<p>"O papel da liderança é fundamental. Se a liderança não estiver engajada, se não tiver visão de dono, e se, ao mesmo tempo, não se colocar com empatia ao lado do colaborador a gente não consegue obter o resultado. Então, assim, é muito importante que os nossos líderes estejam engajados e isso faz parte da nossa avaliação, que os nossos líderes tenham facilidade de comunicação, uma liderança pautada na comunicação e dividir com eles o que precisa que eles façam."</p>