

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS

Erica de Souza Lima^{*}

Marcela Vieira Coqui^{**}

Nathália Souza Corrêa Zanetti Resende^{***}

Roberta Alves de Sá^{****}

Sabrina Schmidt Saibel Schwambach^{*****}

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo analisar e descrever como as ferramentas de endomarketing são utilizadas em uma corretora de seguros sob a ótica dos funcionários. O referencial teórico discute os conceitos e teorias relacionados a Endomarketing, Ferramentas do Endomarketing, Estratégia e Satisfação do Funcionário. Esta é uma pesquisa descritiva realizada por meio de uma pesquisa de campo. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados o questionário com os funcionários e a entrevista com o gestor. Em relação aos resultados, as ferramentas de endomarketing estão sendo bem utilizadas pela corretora, mas é um processo de mudança a longo prazo que requer ajustes para ser mais eficaz.

Palavras-chave: Endomarketing. Estratégia. Produtividade. Corretora.

ABSTRACT

The objective of the present study was to analyze and describe how the endomarketing tools are used in an insurance brokerage from the point of view of the employees. The theoretical framework discusses the concepts and theories related to Endomarketing, Endomarketing Tools, Strategy and Employee Satisfaction. This is a descriptive survey conducted through a field survey. The questionnaire with the employees and the interview with the management were used as instruments of data collection. Regarding the results obtained, the endomarketing tools are being used by the brokerage firm, but it is a long-term change process that requires adjustments to be more effective in the future.

Keywords: Endomarketing. Strategy. Productivity. Broker.

^{*} Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica. Rua Vinte e Três, 35, Castelo Branco, Cariacica, Espírito Santo. ericasouzalima93@gmail.com.

^{**} Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica. Rua Santo Antônio, 44, Itanguá, Cariacica, Espírito Santo. marcelacoqui@outlook.com.

^{***} Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica. Rua Adley, 110, Morada de Santa Fé, Cariacica, Espírito Santo. zanettinathalia@gmail.com.

^{****} Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica. Rua J, 09, Cariacica, Espírito Santo. roberta.alves094@gmail.com.

^{*****} Graduanda em Administração de Empresas pela Faculdade Multivix Cariacica. Av. Presidente Getúlio Vargas, 160, Domingos Martins, Espírito Santo. sabrinasmidts88@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Blessa (2010), na integração dos esforços de marketing e comunicação, é importante que se esteja um passo à frente da concorrência, visando sempre um trabalho de longo alcance, considerando todas as possibilidades de mercado. Diante dessa ideia, ter uma equipe de colaboradores que trabalha em prol da organização é uma forma inteligente de estratégia e o endomarketing é a uma ferramenta que ajuda a garantir esse processo.

O endomarketing envolve “[...] ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades” (PIMENTA, 2004, p.124).

Para Kotler e Keller (2006), o endomarketing deve garantir que a promessa de um excelente serviço seja entregue, para isso deve-se contratar, treinar e motivar funcionários capazes e que queiram atender de forma superior os clientes. As atividades de marketing dentro da empresa são tão importantes quanto as dirigidas para fora da empresa.

O endomarketing é um “[...] estímulo para que toda a organização se mantenha voltada para o mercado, além de ser um serviço realizado por clientes internos para clientes externos” (PASQUALE, NETO, GOMES, 2012, p.23). Segundo Grönroos (1995), o funcionário é o primeiro público a ser trabalhado de forma estratégica.

Por isso, entende-se que é importante ter colaboradores que trabalhem de forma sinérgica para que uma empresa consiga atingir seus objetivos, pois são eles que fazem o processo de conquista e fidelização dos clientes. Se eles não estiverem motivados, bem informados e treinados, de acordo com os valores da empresa, o desempenho da organização não será bom (GRÖNROOS,1995).

Este estudo teve a proposta de responder a seguinte questão de investigação: como uma corretora de seguros utiliza as ferramentas de endomarketing, a partir da percepção de seus funcionários?

Devido a grande importância do endomarketing para uma organização, o objetivo geral deste trabalho é analisar e descrever como as ferramentas de endomarketing são utilizadas em uma corretora de seguros, a partir da percepção de seus funcionários, para promoção de um ambiente favorável ao trabalho.

Para dar suporte ao objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer as principais ferramentas e conceitos de endomarketing, a partir da literatura;

- Verificar como se deu o processo de implementação de ferramentas de endomarketing em uma corretora de seguros;
- Analisar as estratégias de endomarketing desenvolvidas em uma corretora, a partir da percepção de seus funcionários;
- Verificar e propor possíveis melhorias que devem ser realizadas nas estratégias de endomarketing na corretora;
- Identificar os benefícios que se obteve com a implementação de ferramentas de endomarketing na corretora, a partir da percepção de gestores e funcionários;
- Identificar o grau de satisfação dos funcionários.

A escolha do tema foi motivada ao perceber carências no processo comunicativo, de treinamento e de motivação para com o funcionário das corretoras de seguros em prol de sua produtividade. Embora existam obras e artigos que tratem os campos do endomarketing com detalhamento, sentiu-se a necessidade de realizar um estudo aprofundado sobre o tema, analisando os assuntos em voga na prática dentro de uma corretora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Endomarketing

Segundo Pasquale, Neto e Gomes (2012), com a concorrência cada dia mais acirrada, o endomarketing surge como uma estratégia vital para que uma empresa se torne competitiva.

Para Ochoa (2014), quase todas as ações comunicacionais das empresas eram ou são voltadas para o público externo e, atualmente, entende-se que para garantir bons resultados para o negócio é importante fazer, também, ações comunicacionais para seus colaboradores, sendo a ideia tratá-los como clientes. Para Kotler (2003), os empregados de uma companhia, também, são responsáveis pelo sucesso ou fracasso de um plano de marketing. "Todos os problemas são problemas de todos" (CERQUEIRA, 2002. p.44)

As empresas devem desenvolver uma proposição de valor cativante, não só para os clientes, mas também para os empregados. O objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes. As grandes organizações proporcionam até para os empregados menos graduados um certo sentimento de bem-estar (KOTLER, 2003, p. 58).

Sendo assim, "toda empresa em qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção" (GRÖNROOS, 1995, p.278). Graces (2009)

concorda que, quando se aplica o endomarketing, as empresas se tornam mais produtivas e bem-sucedidas, pois todos os funcionários estão trabalhando em sintonia.

Porém, não só como clientes internos, deve-se considerar também, o colaborador como um ser humano, conforme expõe Pimenta (2004, p.124): “Endomarketing envolve ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades”.

Carnevalli (2008) conclui que o endomarketing:

[...] passa a ser um recurso a favor das empresas que visam estreitar a sua relação com os funcionários visando à satisfação do cliente externo e a consolidação de uma imagem positiva no mercado. Torná-lo peça chave para o negócio, atendendo suas necessidades, munindo-o de todas as informações essenciais para um bom desempenho, valorizando-o como ser humano e como parte diretamente relacionada ao sucesso do negócio passa a ser o início de uma relação em que os dois saem vitoriosos, onde os objetivos são alcançados por ambos. Por um lado, teremos um funcionário satisfeito em pertencer a uma empresa que lhe dê valor, e por outro lado, a empresa atinge seus objetivos e se destaca no mundo competitivo de hoje (CARNEVALLI, 2008).

Depois dessa exposição a respeito do endomarketing, é preciso entender sobre as ferramentas de integração para com o funcionário: comunicação, treinamento e estratégias motivacionais. Segundo os Pasquale, Neto e Gomes (2012), as variedades de tais ações podem ser influenciadas tanto pela inovação quanto pela criatividade do profissional responsável pelas estratégias.

2.2 Ferramentas do Endomarketing

Kotler (1993) explica a respeito dos principais objetivos do endomarketing como: a manutenção do ambiente de trabalho, promovendo a motivação, valorização e reconhecimento do colaborador; o aumento da produtividade e qualidade dos serviços; criação de canais de comunicação, todos da organização bem informados independente dos níveis hierárquicos para uma relação sinérgica entre todos os trabalhadores.

Para a realização de tais objetivos, o endomarketing conta com três ferramentas importantes: a comunicação, o treinamento e a motivação.

2.2.1 Comunicação

De acordo com Mello, o processo de comunicação é definido como:

[...] um processo de transmissão e de recuperação de informações, sendo que tem como elemento orientador o fluxo que modela a estrutura do processo. Esse fluxo compreende dois estágios distintos: a transmissão e a recuperação. No entanto, é necessário perceber que, apesar de diferentes em sua natureza, esses dois estágios apresentam uma interação cíclica, refletindo, assim, o dinamismo constante do processo de comunicação (MELLO, 1970, p.34).

Grönroos (1995) afirma que, para que uma empresa exerça bem as suas funções é importante que todos os funcionários estejam inteirados e informados dos objetivos da organização, de sua missão, visão e valores. É importante que essa comunicação seja constante, fazendo com que não haja dúvidas a respeito dos processos da empresa.

Brum, citado por Graces (2009) adiciona algumas ferramentas comunicacionais ao endomarketing:

- Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- Manuais - técnicos educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
- Canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
- Palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades. (BRUM apud GRACES, 2009, p.22).

Não se deve permanecer engessado, tais ferramentas devem ser sempre atualizadas e inovadas através da criatividade de um gestor (GRÖNROOS, 1995).

2.2.2 Treinamento

Segundo Grönroos (1995), um funcionário bem treinado é um diferencial para uma organização. De modo geral, eles não costumam possuir uma noção clara das estratégias da empresa e, também, não reconhecem a importância do seu papel neste processo. Uma empresa não alcança o sucesso caso seus funcionários não estejam adequadamente treinados. As áreas de gestão de pessoas têm um importante papel neste cenário, sendo responsável por gerir, treinar e avaliar o colaborador, investindo no desenvolvimento pessoal de seu colaborador, consolidando uma visão holística da empresa.

Essa visão holística da empresa, segundo Kotler e Keller (2006), é

[...] reconhecer que no marketing ‘tudo é importante’ – o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo – e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada (KOTLER; KELLER, 2006, p.15).

Assim, segundo Grönroos (1995), os funcionários serão capazes de entender as propostas de marketing da organização agindo de forma favorável e engajada a elas. Para Carvalho (1997, p.154) “[...] o treinamento constitui-se num processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.”.

Para Braga, Silva e Dornelas (2002) o treinamento no endomarketing inclui atitude de valorização do funcionário, com o intuito de estimular suas perspectivas dentro da organização e aperfeiçoando sua forma de comprometimento, atendimento e atenção com o cliente de interesse.

2.2.3 Motivação

Segundo Bergamini (1988), a motivação é uma característica inseparável de qualquer indivíduo que o impulsiona, que o leva a atuar, a comportar-se de determinada maneira no ambiente em que se está presente.

Chiavenato (1995), explica a respeito da motivação:

[...] torna-se difícil definir exatamente o conceito de motivação, sendo que este tem sido utilizado em diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico (CHIAVENATO, 1995, p.65).

Segundo Pasquale, Neto e Gomes (2012), para motivar os funcionários é preciso ouvi-los, transformá-los em equipe, com parceria, cooperação e lealdade, valorizar o indivíduo, integrar a equipe com base nos objetivos e valores da empresa reforçando atitudes baseadas em tais valores, estabelecer prêmios e recompensas dirigidas as equipes afim de valorizar o trabalho em grupo, criar ambientes de integração dentro da empresa, envolver o colaborador no planejamento e na tomada de decisões, estimular iniciativas criativas, delegar poderes e remunerar adequadamente o empregado.

Algumas avaliações a respeito das necessidades e das expectativas dos colaboradores devem ser feitas, para a aplicação das estratégias de endomarketing, como o estado moral da pessoa, se a equipe possui alguma necessidade não satisfeita, se a cultura organizacional está em conflito com os objetivos da empresa e qual a distância entre os funcionários e o poder de decisão (PASQUALE; NETO; GOMES, 2012).

2.3 Endomarketing como Estratégia de Gestão

Bekin (1995 apud ALVES; ROCHA; OLIVEIRA, 2002) afirma que é indispensável para a implementação do endomarketing ser reconhecido como integrante da estratégia global de

uma organização, sendo totalmente apoiado pelos altos executivos, na busca pelo atingimento de diferencial competitivo no mercado.

E para se destacar positivamente frente aos concorrentes, o investimento no capital humano é também investimento no negócio (ORLICKAS, apud ABREU, ALMEIDA, 2013). Uma forma de se investir em pessoas é por meio do endomarketing, que se afirma, cada vez mais, como ferramenta estratégica para as organizações, pois conforme Costa (apud ABREU, ALMEIDA, 2013) o endomarketing estimula a motivação dos colaboradores com o trabalho e, em consequência, obtém seu comprometimento com a estratégia empresarial.

Para tanto, a empresa deve se tornar capaz de se comunicar com seus funcionários, através de ações integradas em um programa de comunicação interna, deixando-os informados sobre os verdadeiros objetivos de mudanças, motivando os funcionários a se comprometerem com a nova postura da empresa, através de um bem elaborado programa de comunicação. Cada um em sua área de atuação desenvolvendo suas atividades (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2016, p. 7).

Estrategicamente falando, a implementação do endomarketing é um processo que visa preparar a organização para atuar num mercado direcionado ao público externo, a partir do comprometimento dos seus funcionários, isto é, seu público interno (CARNEVALLI; TOFFANI apud ABREU; ALMEIDA, 2013).

2.4 Satisfação do Funcionário

Ao quebrar o velho paradigma de que as pessoas são meros recursos de produção de uma empresa, deve-se aceitar e aprender a trabalhar com os fatores que influenciam diretamente o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, a exemplo da motivação. A motivação é um estímulo, tanto interno quanto externo, que leva o indivíduo a ação, sendo fundamental para a produtividade de qualquer empresa (CHIAVENATO, 2007).

Ao passo que Braga, Silva e Dornelas (2002) afirmam que manter a motivação do funcionário é de caráter externo, isto é, provém do ambiente e é responsabilidade das ferramentas de endomarketing criar tais situações que propiciem a motivação no trabalho.

Herzberg (apud CHIAVENATO, 2007) aborda dois fatores motivacionais que culminam na satisfação com o cargo, o que apresenta melhorias no desempenho dos funcionários. O primeiro fator chamou de fatores satisfacientes, que fazem parte integral do desempenho do cargo. São eles: realização; reconhecimento; responsabilidade; crescimento e trabalho em si.

Enquanto os fatores insatisfacientes direcionam o funcionário negativamente e provocam insatisfação, mas que quando melhorados, removem a insatisfação com efeitos positivos. São eles: condições de trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com

o supervisor; salários, segurança no cargo; e relações com os colegas. É importante dizer que tais fatores são externos ao exercício do cargo e por isso, não têm a capacidade de promover a satisfação (HERZBERG apud CHIAVENATO, 2007).

Em essência, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que: 1. **a satisfação no cargo é função do conteúdo** ou atividades desafiadoras e estimulante do cargo: são chamados fatores “motivadores”; 2. **a insatisfação no cargo é função do ambiente**, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são chamados “fatores higiênicos” (CHIAVENATO, 2007, p. 116, grifo do autor).

Já Spector (apud GARRIDO, 2005, p.21) define a satisfação do funcionário como “o quanto as pessoas gostam do trabalho delas. A insatisfação no trabalho é o quanto não gostam”. Tal afirmação se aplica tanto ao trabalho de uma forma global, e a (in)satisfação do funcionário é representada por uma sensação única em relação ao trabalho realizado; quanto a aspectos específicos do trabalho, nesse caso, é possível que o funcionário sinta diferentes níveis de satisfação em relação a diferentes particularidades do seu trabalho.

A importância de se ter um funcionário motivado está diretamente ligada ao tipo de atendimento prestado ao consumidor final. Imai (2003, p. 6) destaca que “para manter o cliente satisfeito e não dar motivos para que este se afaste da empresa, é necessário entender em primeiro lugar o grau de satisfação dos trabalhadores”. Bem como um profissional insatisfeito e desmotivado pode afetar negativamente o desempenho organizacional, bem como induzir outros funcionários a adotarem o mesmo mau comportamento (WEST; LISBOA apud IMAI, 2003).

3 METODOLOGIA

Quanto aos fins de pesquisa, foi utilizada a pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2010), essa tipologia de pesquisa tem por objetivo principal descrever as características de uma determinada população, que está sendo estudada.

Quanto aos meios, foram realizadas pesquisa bibliográfica e pesquisas de campo. Pela pesquisa de campo buscou-se informações diretamente com os pesquisados, coletando os dados que permitiram as análises e as conclusões acerca do assunto pesquisado. Para a fundamentação teórica e metodológica deste artigo, foi necessário recorrer à pesquisa bibliográfica, auxiliando na investigação sobre as teorias abordadas nesse projeto (GONSALVES, 2007), como endomarketing e suas ferramentas.

E por último foi desenvolvido um estudo de caso em uma corretora de seguros, a corretora Liga Vitória. O estudo de caso, segundo Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), é uma análise

intensiva empreendida em uma organização que reúne, tanto quanto possível, informações detalhadas para se aprender sobre a totalidade de uma situação.

Para realizar o estudo e descrever o assunto a partir da busca de informações e percepções dos colaboradores da corretora Liga Vitória, primeiramente, utilizou-se a entrevista de roteiro semiestruturado com o gestor responsável a fim de levantar um histórico acerca da implementação do endomarketing nas atividades da corretora e conhecer os resultados que se deseja alcançar.

Com relação à percepção dos funcionários sobre o endomarketing implementado utilizou-se o questionário como instrumento de coleta de dados, composto por perguntas, em sua maioria fechadas, mas que também contemplou perguntas abertas que visam incluir a participação do empregado no processo de melhoria do uso do endomarketing dentro da corretora. Algumas perguntas do questionário foram criadas com base na escala de Likert, que desenvolveu um modelo de mensuração da atitude a partir de uma escala unificada, em que se tornou possível identificar o sentido e a intensidade da atitude (LUCIAN; DORNELAS, 2015).

Por uma questão de preservar o anonimato dos funcionários, os questionários foram enviados por intermédio da plataforma de formulários Google, de modo a alcançar a matriz e as três filiais com eficácia, mas não sendo possível distinguir a localidade do respondente.

A princípio foi realizado um teste piloto com dois funcionários da filial de Vitória para encontrar quaisquer falhas ou dúvidas no preenchimento dos questionários. Como não houve problemas, essas duas respostas foram contabilizadas para os resultados, visto que não houve interferência durante as repostas. Foram oferecidos questionários a todos os funcionários da corretora, inclusive a alta gestão, totalizando 49 questionários enviados, contudo a taxa de retorno foi de 85,7%, o que representa um total de 42 questionários respondidos. Todos os princípios éticos foram respeitados nesta pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A Corretora Liga Vitória está no mercado desde 2005, atua no segmento de seguros e benefícios. Atualmente, é uma das maiores corretoras do Estado por atender em sua carteira de clientes 80.000 pessoas nas áreas da saúde, vida e odontologia, 15.000 segurados no ramo de automóvel, 5.000 no residencial e mais de 1.000 empresas nos seguros corporativos. Em

2011, abriu uma filial em São Paulo com o intuito de ampliar a área de atuação da empresa e conquistar novos mercados (LIGA VITÓRIA, acesso em 17 out. 2016).

O quadro acionário é composto por dez sócios com ampla experiência de mercado e devidamente registrados junto ao órgão regulador dos profissionais de seguro. Essa sociedade que resultou na Liga Vitória rendeu boas parcerias com as principais seguradoras do País e uma boa colocação no mercado frente aos concorrentes (LIGA VITÓRIA, acesso em 17 out. 2016).

Para o desenvolvimento das atividades da Liga Vitória Corretora, estão dispostos mais de 60 produtores e 50 funcionários, no total. A matriz da corretora está localizada na Avenida Nossa Senhora da Penha, em Vitória-ES e conta com um total de 28 pessoas em seu quadro de funcionários. Os outros 22 funcionários estão distribuídos entre as filiais do Shopping Boulevard, em Vitória, de Iconha - ES e São Paulo - SP.

4.2 Implementação das Ferramentas de Endomarketing

A empresa Liga Vitória iniciou a implantação das ferramentas de Endomarketing em 2014, mas o gestor já havia percebido a necessidade de ajustar sua comunicação interna antes dessa data, frente a um crescimento rápido e significativo da corretora. Esse desenvolvimento da corretora demandou um aumento de seu quadro de funcionários igualmente rápido. Sem tempo hábil para recrutar e selecionar pessoas adequadas para as funções, principalmente pela dificuldade em encontrar no mercado pessoas qualificadas e com experiência no ramo de seguros, contratou-se pessoas sem experiências para suprir as necessidades da corretora.

Assim, percebeu-se a necessidade de implantar ferramentas que auxiliassem na gestão da corretora e, principalmente, na melhoria da comunicação interna, visto que foram abertas filiais e as informações não podiam divergir da matriz ou não serem entregues com rapidez. Dito isso, o objetivo principal do projeto era de melhorar a comunicação entre a matriz e as filiais.

À medida que fomos implementando e colocando em prática, observamos que era importante que o funcionário se sentisse à vontade para trabalhar e gerar um ambiente familiar, já que todos passam grande parte do seu tempo dentro da empresa do que com suas próprias famílias (GESTOR ENTREVISTADO, 2016).

Diante de uma boa comunicação interna em que os funcionários conheçam as estratégias praticadas pela corretora que resultarão no crescimento de sua produtividade, o maior objetivo do gestor passa a ser motivar o seu cliente interno. Essa motivação dos funcionários reflete

para os clientes externos, o que torna o serviço prestado um diferencial diante do mercado competitivo do ramo de corretagem de seguros.

A implementação do endomarketing ocorreu concomitantemente a outros processos de melhoria na corretora. Ao passo que quando o principal problema, o de comunicação interna, foi identificado pelo gestor, rapidamente medidas de rotinas de e-mails, mural de comunicados, e informativos impressos foram tomadas, de modo a acontecerem regularmente, em datas pré-determinadas e quando fosse necessário.

Após a rotinização da comunicação interna, o gestor focou na realização de treinamentos para que a informação chegasse em tempo hábil para todos, para que assim, a informação fosse a mesma em todos os setores e filiais da empresa. Também houve preocupação de que todos os funcionários participassem dos treinamentos oferecidos pelas seguradoras sem afetar o funcionamento interno da corretora, a partir de uma logística interna de revezamento daqueles que têm interesse, enquanto os treinamentos realizados pela própria corretora não são facultativos e dados em dias e horários que todos possam participar.

Como toda mudança, tal processo oferece dificuldades. No caso da corretora, os funcionários que possuem mais tempo de admissão são os mais resistentes com as novidades, mas o gestor garante que está a trabalhar com tais pessoas, oferecendo treinamentos específicos para inseri-los e melhor adaptá-los à mudança.

Quanto às estratégias de endomarketing adotadas pela gestão, é válido informar que algumas estratégias já estavam em utilização, mas sem uma finalidade que estivesse em concordância com as estratégias da empresa. Segundo o gestor, foi feita uma melhora na pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho, houve um aumento na quantidade de treinamentos oferecidos, também foi inserido alguns benefícios extras quando as metas são atingidas pelos funcionários, bem como melhorou-se os canais de comunicação entre empresa e funcionários, nas duas direções.

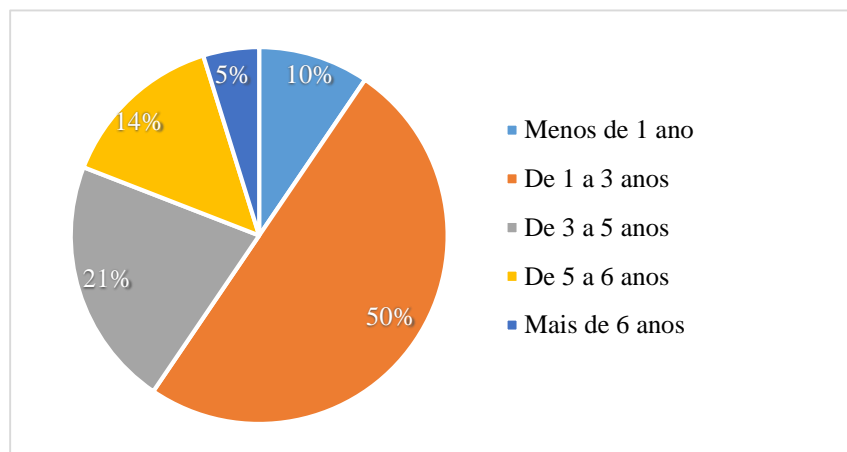
Exposto todo esse cenário, os benefícios proporcionados pelas ferramentas de endomarketing mais percebidos pelo gestor estão relacionados com a motivação dentro da empresa, é perceptível o empenho de todos os funcionários na realização de suas atividades e no atingimento das metas, como consequência os números de vendas aumentaram significativamente e o atendimento ao público é constantemente elogiado pelos clientes da corretora. Observou-se também uma diminuição considerável no número de faltas e atrasos, bem como uma melhora no clima organizacional.

4.3 Perfil dos Funcionários

Com relação ao perfil dos funcionários da corretora estudada nesse caso, pode-se dizer que a maior representatividade dos funcionários está no sexo feminino. São 73,8% mulheres contra 26,2% de homens. A faixa etária predominante é de pessoas entre 25 a 30 anos com 40,5%, e ainda é válido ressaltar que 31% do quadro de funcionários estão entre 20 e 25 anos, o que representa um perfil de funcionários jovens.

É possível, então, relacionar a pouca idade da maioria dos trabalhadores da corretora com o tempo de admissão dos funcionários. 60% do total foram contratados nos últimos três anos, e apenas 21% estão na empresa de 3 a 5 anos, como evidenciado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Tempo de Admissão dos Funcionários da Liga Vitória



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A maior parte desses funcionários, cerca de 59,5%, está alocada no setor administrativo da empresa, enquanto no segundo nível com mais empregados, o de supervisão, tem-se 14,3% dos funcionários atuando. Quanto à renda, 85% dos funcionários recebem mensalmente de 2 a 3 salários mínimos, e aqueles com renda de 4 a 5 salários mínimos representam 11,9% dos questionários respondidos.

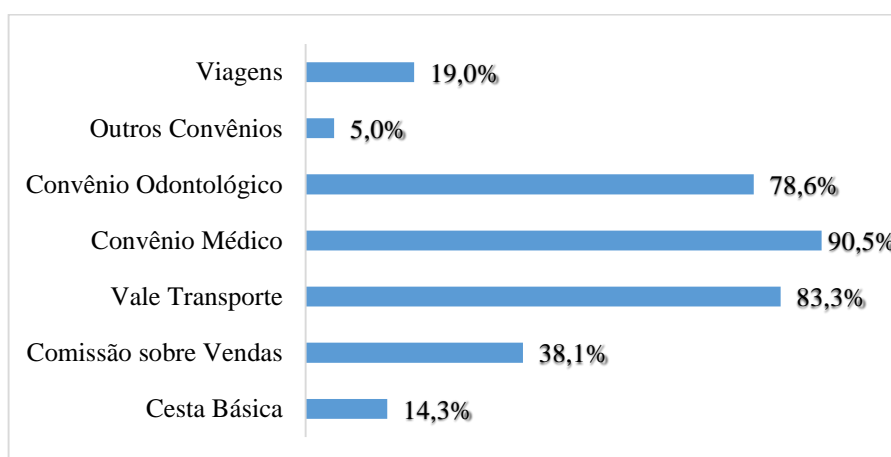
4.4 Benefícios Oferecidos Pela Corretora

Antes da apresentação dos resultados acerca dos benefícios, é importante destacar que todos os benefícios são oferecidos pela corretora aos funcionários, mas alguns são concedidos a somente alguns cargos, por exemplo, comissão sobre vendas recebe aqueles que vendem os seguros; a cesta básica é oferecida aos funcionários que ganham até dois salários mínimos.

A maioria dos entrevistados reconhece facilmente o convênio médico e o vale transporte como benefícios oferecidos pela corretora, com uma representatividade de 90,5% e 83,3%, respectivamente. O convênio odontológico é apontado por 78,6% dos entrevistados, e a

comissão sobre vendas por 38,1%, como mostra no gráfico 2. Diante desse quadro, é possível discutir que os benefícios reconhecidos por maior número das respostas equivalem àqueles que dão condição ao trabalhador de ir ao trabalho, isto é, garantem a locomoção até local de trabalho e a saúde para exercer as atividades diárias.

Gráfico 2 – Benefícios oferecidos pela corretora Liga Vitória na percepção dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Tais benefícios citados acima, segundo o estudo de Herzberg (apud CHIAVENATO, 2007), não são suficientes para gerar a satisfação dos funcionários, mas sim inibem a insatisfação.

4.5 Fatores Motivacionais Internos

No que tange aos fatores motivacionais internos à corretora, foram abordados quatro tópicos – salário, clima organizacional, possibilidade de promoção, e reconhecimento do trabalho – avaliados com notas de 1 a 5, sendo nota 1 atribuída quando menos importante e 5 quando mais importante para o funcionário. A tabela 1 mostra o resultado obtido.

Tabela 1 – Importância para cada fator motivacional interno à corretora

	1	2	3	4	5
Salário	-	-	4,8%	21,4%	73,8%
Clima Organizacional	-	-	11,9%	33,3%	54,8%
Possibilidade de Promoção	-	-	7,1%	21,4%	71,4%
Reconhecimento de Trabalho	-	-	7,1%	28,6%	64,3%

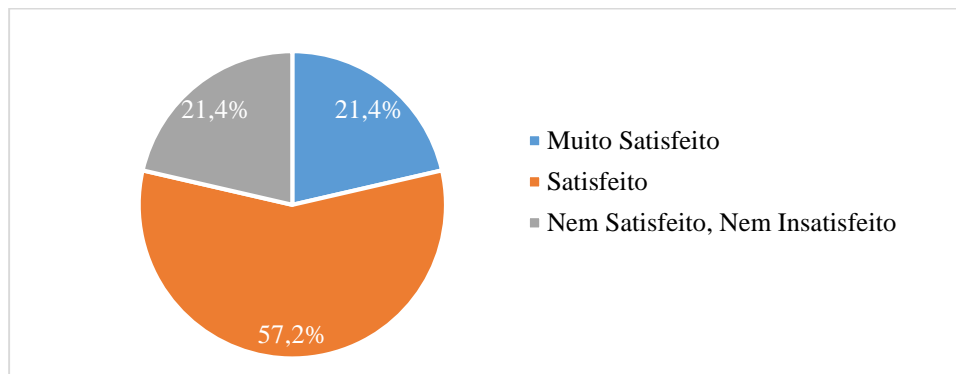
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A tabela acima evidencia os fatores diretamente ligados ao campo financeiro e carreira dos funcionários. Ainda que Herzberg (apud CHIAVENATO, 2007) proponha o contrário, o salário para os funcionários da Liga Vitória aparece como um fator satisfaciente também. Já o clima organizacional também é considerado importante, mas com menor revelância quando comparado aos outros fatores pesquisados.

4.6 Satisfação dos Funcionários da Corretora

De acordo com a pesquisa, 57,1% dos funcionários estão somente satisfeitos com o ambiente de trabalho na corretora, enquanto 21,4% estão muito satisfeitos e o mesmo percentual se diz indiferente, conforme gráfico 3. Não houve registro de insatisfação na pesquisa.

Gráfico 3 – Grau de satisfação dos funcionários



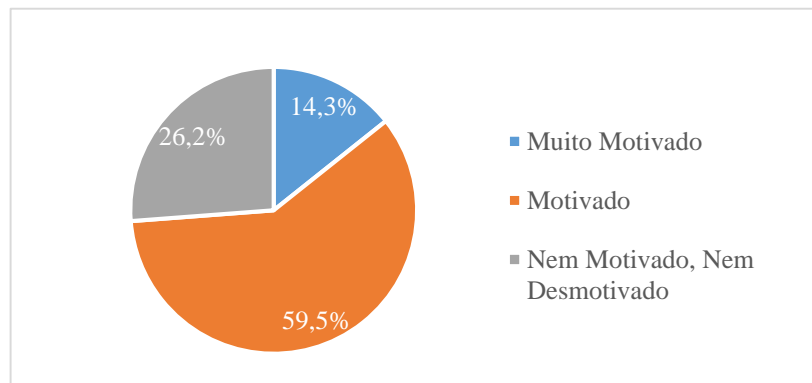
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O número de indiferentes é preocupante para a empresa, visto que 85,7% das pessoas reconhecem que é utilizado algum sistema de motivação e estímulo dentro da corretora, e ainda 71,4% afirmam já terem recebido alguma forma de premiação pelo bom desenvolvimento das tarefas.

Portanto, se faz necessário uma forma de avaliação dessas medidas motivacionais adotadas pela gestão da Liga Vitória para melhor direcionar tais ações e, assim, melhorar as condições desses funcionários nem satisfeitos nem insatisfeitos. Como atuais formas de estímulo e motivação, os funcionários apontaram como mais influenciadores para si, a participação nos lucros e resultados e a prêmio de vendas. Outras premiações, como de melhor funcionário e de melhor ideia não foram tão lembrados nesta pesquisa.

Com relação a motivação na empresa, 59,5% estão motivados, 14,3% estão muito motivados e os outros 26,2% estão nem motivados nem desmotivados, como mostra o gráfico 4. Não houve registro de desmotivação. Nesse caso, os funcionários que estão indiferentes precisam receber da empresa estímulos que aumentem o nível de motivação deles com a empresa.

Gráfico 4 – Grau de motivação dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Uma ação que pode colaborar para isso é realizar feedback com relação ao trabalho prestado pelos funcionários com maior frequência, visto que quando questionados, 54,8% afirmaram receber feedback somente às vezes, 31% sempre recebem um retorno do trabalho prestado, e outros 14,3% relatam que nunca receberam feedback do gestor.

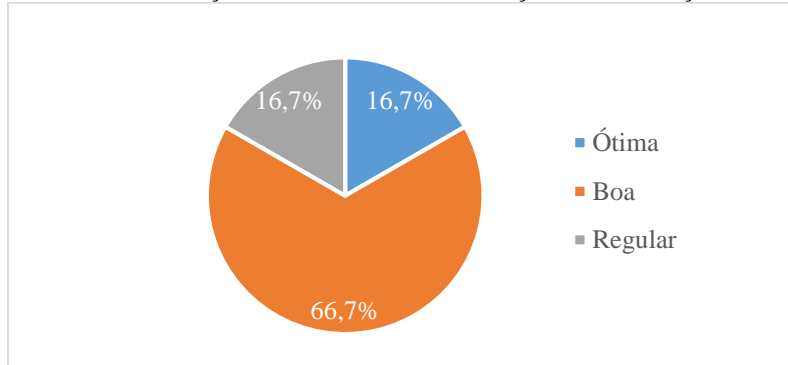
Outra medida que pode ser tomada para melhorar o grau de satisfação dos funcionários é incluí-los nas tomadas de decisões, principalmente nas decisões pertinentes ao seu trabalho. Somente 19% se sentem participantes do processo de decisões relativas ao seu trabalho, enquanto 73,8% às vezes se sentem ativos no processo, e 7,1% nunca colaboram com as decisões.

Quando questionados sobre as práticas que a corretora pode desenvolver para melhorar a motivação do funcionário e deixá-lo mais feliz, diversas respostas apareceram, incluindo melhorias no plano de cargos e salários com melhor perspectiva de crescimento, melhorias na estrutura física da corretora, maior participação nas reuniões de tomada de decisões, realizar feedback dos trabalhos realizados, valorizar as ideias sugeridas pelos funcionários, mais delegação de funções a fim de diminuir a burocracia, realizar momentos de socialização entre funcionários, e também realizar treinamentos e palestras, mas principalmente praticar o que foi ministrado nesses eventos.

4.7 Percepção dos Funcionários Sobre a Comunicação Interna

Quanto à qualidade da comunicação interna praticada pela corretora, 66,7% consideram a comunicação boa, 16,7% consideram ótima e 16,7% a consideram regular, conforme apresentado no gráfico 5. A comunicação entre os setores da corretora é vista como ótima por 11,9% dos funcionários, como boa por 47,6% e como regular por 40,5%.

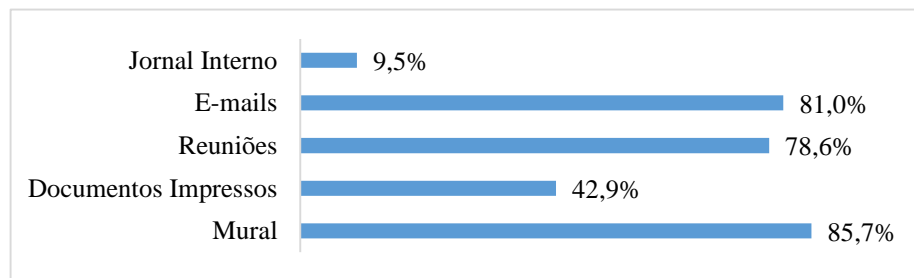
Gráfico 5 – Avaliação dos funcionários em relação à comunicação interna



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Apesar desses bons níveis de aceitação da comunicação interna, 64,3% dos funcionários acham que as informações importantes são transmitidas com eficiência somente às vezes, enquanto 33,3% acham que sempre são eficientes. Com relação ao tempo que a informações chegam, 69% julgam que o trânsito de informações é rápido, e os outros 31% consideram lento. Os instrumentos utilizados para realizar essa comunicação interna, o mural, as reuniões e o e-mail são os mais lembrados pelos funcionários, conforme representado no gráfico 6.

Gráfico 6 – Instrumentos de comunicação interna mais utilizados na Liga Vitória



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Os meios de comunicação utilizados pela empresa para dialogar com o funcionários que foram considerados mais importantes são: o jornal interno e murais, a intranet e internet, os manuais educativos e as reuniões periódicas, conforme tabela 2. Os meios de rádio e vídeos também são importantes, mas não se destacam na opinião dos funcionários enquanto ferramentas de comunicação.

Tabela 2 – Importância das vias de comunicação entre empresa-funcionário

	1	2	3	4	5
Jornal Interno e Murais	-	-	4,8%	31,0%	64,3%
Rádio	47,6%	16,7%	14,3%	11,9%	9,5%
Intranet e Internet	2,4%	-	7,1%	9,5%	81,0%
Vídeos	26,2%	14,3%	23,8%	19,0%	16,7%
Manuais Técnicos	23,8%	14,3%	21,4%	14,3%	26,2%
Reuniões Periódicas	-	-	4,8%	35,7%	59,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A tabela 3 faz a comparação pela outra via, isto é, os meios de comunicação interna que os funcionários dispõem para conversar com a empresa e foram por eles apontados como mais importantes, a caixa de sugestões, a comunicação direta com o supervisor, a comunicação direta com a direção, as reuniões de feedback e as reuniões de equipe. Não foram indicadas ferramentas de comunicação de menor grau de importância na perspectiva dos funcionários.

Tabela 3 – Importância das vias de comunicação entre funcionário-empresa

		2	3	4	5
Caixa de Sugestões	-	-	11,9%	21,4%	66,7%
Comunicação com Supervisor	-	2,4%	9,5%	40,5%	47,6%
Comunicação com Diretor	2,4%	19,0%	21,4%	26,2%	31,0%
Reuniões de Feedback	-	-	11,9%	39,1%	50,0%
Reuniões de Equipe	-	2,4%	4,8%	45,2%	47,6%

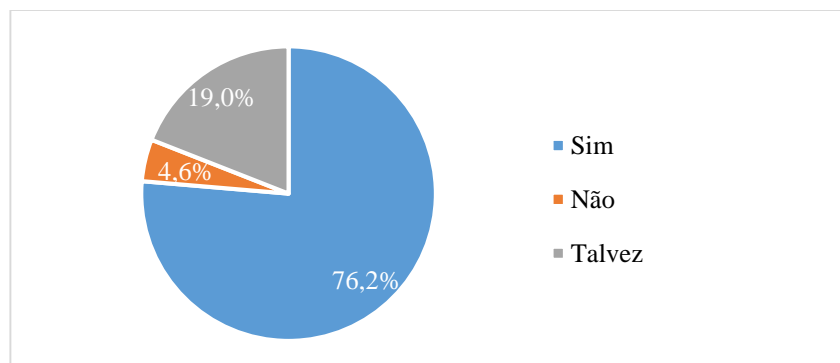
Fonte: Dados da pesquisa, 2016

É importante ressaltar que a comunicação direta tanto com o supervisor quanto com o diretor demanda participação dos funcionários no processo de decisão relativo ao trabalho executado, e neste caso, a participação não é tão frequente, levantando a questão: os superiores não estão procurando se comunicar com os seus funcionários ou os funcionários ficam passivos perante às decisões tomadas pelos seus superiores?

Visto que 35,7% sempre se sentem confortáveis com sua comunicação com os superiores, e 47,6% às vezes se sentem à vontade para se comunicar com os superiores, e 16,7% nunca se sentem à vontade para falar com os superiores.

Outro fator que deve ser reconsiderado pela corretora no que tange à comunicação interna é responder, positiva ou negativamente, as sugestões/reclamações dos funcionários. Na pesquisa, 78,6% afirmam ter suas solicitações consideradas pela corretora somente às vezes, contra 11,9% sempre serem atendidos, e 9,5% afirmam nunca ser levado em consideração.

Gráfico 7 – Funcionários que receberam treinamento e informações sobre estratégias da corretora



Fonte: Dados da pesquisa, 2016

O gráfico 7 apresenta que 76,2% afirmam receber treinamento e informações a respeito das estratégias da corretora, 19% talvez reconhecem receber treinamento e informações sobre as estratégias, e 4,8% não recebem treinamento ou informações. Ao passo que 83,3% conhecem a missão, visão e valores da corretora, contra 4,8% que não conhecem, e outros 11,9% que talvez conheçam. Nesse âmbito, é fundamental reforçar ações que tornem claro a missão, visão e valores da empresa como primordial na prestação de um bom serviço ao cliente final.

Na visão dos funcionários, 40,5% acham que o serviço prestado pela corretora é ótimo, enquanto 54,8% julgam o serviço como bom, somente 4,8% consideram os serviços oferecidos como regular.

De um modo geral, 54,8% dos entrevistados tem satisfação por trabalhar na Liga Vitória Corretora, 14,3% estão muito satisfeitos e 31% estão indiferentes. A partir da implementação das ações direcionadas para o endomarketing, 50% consideram que o grau de satisfação com a corretora aumentou, 47,6% acham que talvez a satisfação possa ter aumentado com tais ações, contra 2,4% que não consideram melhoria na satisfação.

Os benefícios listados pelos funcionários a partir da implantação do endomarketing se manifestam principalmente na melhora de uma comunicação interna, que agora já não sofre com ruídos, o que, pra eles, favorece na hora de vender o produto, pois não há desencontro das informações, consequentemente afetando positivamente a produtividade da empresa.

Dessa forma, há relatos de uma melhora também no grau de satisfação de uma forma geral, pois com o acesso mais democrático à informação, acabaram as reclamações sobre informações incorretas, falta de conhecimento sobre treinamentos, e diminuição da sensação de competitividade interna.

Diversas sugestões foram feitas, pelos funcionários, para melhorar a comunicação interna da corretora. Para os funcionários, seria mais interessante que houvesse uma pessoa ou um setor dentro da corretora responsável somente pela comunicação interna, de modo que as informações chegassem com antecedência, e eles pudessem se organizar para participarem de eventos que lhes fossem interessante.

Outra sugestão é ouvir mais as contribuições dos funcionários, utilizar o skype como meio de comunicação, especialmente por haver necessidade de comunicação entre as filiais, e também realizar a comunicação empresa-funcionário de uma forma mais clara, objetiva e menos extensa, pois nem sempre a mensagem é entendida de imediato.

Contudo, uma boa parte dos entrevistados julga o atual trabalho de comunicação interna desenvolvido até o presente momento como bom e manda mensagens de apoio, e pedem para a corretora continuar com o bom trabalho executado até o momento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados expostos, é possível observar que, por se tratar de um processo implantado recentemente na corretora, a utilização das ferramentas de endomarketing rendeu bons resultados até o momento, visto que aumentou a produtividade, melhorou a comunicação interna, propiciou mais treinamentos aos funcionários, melhorou a percepção dos clientes externos com relação ao serviço prestado, e elevou o nível de satisfação dos funcionários, o que atende os objetivos do endomarketing.

Com relação ao objetivo geral dessa pesquisa, pode-se afirmar que os funcionários estão abertos à utilização de tais ferramentas e reconhecem que elas são fundamentais para eliminar ruídos de comunicação, prepará-los para o mercado, e conseqüentemente motivá-los ao crescimento tanto pessoal quanto profissional. Ainda que haja uma resistência por parte de alguns, o trabalho desenvolvido é a longo prazo e todo novo processo implementado demanda uma mudança de mentalidade por parte dos envolvidos.

É importante dizer que para uma boa aceitação das ferramentas de endomarketing dentro da corretora, deve haver consultas regulares junto aos funcionários a fim de receber feedback sobre as ações tomadas pela gestão. Durante a pesquisa, percebeu-se uma vontade dos funcionários em participar mais avidamente das tomadas de decisões, especialmente quando eles são os mais afetados nesse processo.

Com isso, negligenciar a opinião do trabalhador durante esse processo não é uma escolha inteligente. Ainda que o retorno à sua solicitação seja negativa, é importante que seja do conhecimento do trabalhador que suas ideias são consideradas pela gestão. Ao agir assim, o gestor garante a satisfação do funcionário no seu trabalho, que passa a ser reconhecido como pessoa com sentimentos, personalidade, e metas de vida, e não só como um recurso produtivo.

Também é válido ressaltar que o estudo contemplou como os funcionários dão importância a incentivos financeiros como forma de satisfação, quando na verdade, o dinheiro é uma forma de se precaver da insatisfação do funcionário. Por isso, se fazem necessárias ações de delegação de responsabilidade, como forma de envolver mais o funcionário, tirando-o da sua

rotina de atividades massantes, entre outras, com a finalidade de mudar essa concepção arcaica de satisfação ligada ao monetário.

É pertinente destacar que os resultados mostram um percentual considerável de funcionários que estão indiferentes, tanto a nível de motivação quanto de satisfação do trabalhador, isso representa para a empresa que as diversas práticas de endomarketing não estão sendo trabalhadas de forma eficaz com essas pessoas, portanto, é interessante, posteriormente, reforçar junto a essas pessoas a importância do seu envolvimento junto às ações da corretora, como o gestor já destacou estar fazendo.

Os resultados obtidos por essa pesquisa ajudarão aos gestores da corretora Liga Vitória a direcionar seus esforços para a melhor utilização das ferramentas de endomarketing, visto que a partir do estudo foi possível determinar os principais fatores positivos e negativos do processo de implementação até o momento, bem como as práticas que fazem os funcionários se sentirem mais valorizados pela empresa, tanto a nível pessoal quanto financeiro.

De certa forma, o presente trabalho é pontual e não representa o universo geral de corretagem de seguros que utilizam as ferramentas de endomarketing, isto é, não pode ser generalizado. É interessante para as próximas pesquisas, abordar o tema com outras corretoras a fim de conhecer as práticas que melhores funcionam com os funcionários desse ramo, bem como identificar os fatores satisficentes a que estes estão mais sujeitos.

Como limitação desse trabalho, não foi feita uma separação das respostas de cada filial, para averiguar dentro da empresa, uma diferença de comportamento entre os funcionários de cada uma. Portanto, um estudo localizado em cada filial se faz pertinente como norteador para as futuras ações da Liga Vitória.

Ao passo que é válido também futuramente encontrar, dentro desse mesmo estudo, as particularidades de cada setor dentro da corretora, e assim identificar pontos fortes e fracos das ações criadas a partir do endomarketing para cada um, o que irá direcionar as ações futuras em busca da otimização dos resultados.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, Renata; ALMEIDA, Ivana C. **O papel estratégico do endomarketing no processo de melhoria do relacionamento da unimed inconfidentes com seus clientes internos.**

Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Minas Gerais, 2013. Disponível em:

<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/17718302.pdf>>.

ALVES, Fabiana L. P.; ROCHA, Rudimar A. da; OLIVEIRA, Luiz C. P. de. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf>.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRAGA, Marcelo José; SILVA, Antônio João Hocayen da; DORNELAS, Henrique Lopes. **O Emprego do endomarketing em cooperativas de créditos: estudo de caso da UFV-Credi e da Unicred-Viçosa**. Minas Gerais: Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CARNEVALLI, Viviane Mendes Leal. <<http://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-ferramenta-de-valorizacao-do-cliente-interno/7484/>>. Acesso em: 25 de maio. 2016.

CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

GARRIDO, T. C. J. **Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça**. 2009. Monografia em Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, grau de Especialista em Gestão Judiciária. Universidade de Brasília. Brasília.

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

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. - São Paulo: Editora Alínea, 2007.

GRACES, Bruna Mansilha. **Análise das estratégias de endomarketing em indústria moveleira**. Rio Grande do Sul. Revista da Graduação e-ISSN:1983-1374, 2009.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IMAI, MARLY T. Satisfação dos clientes e funcionários da central de materiais de esterilização. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 5, n. 19, p. 5-16, abr. – jun. 2003.

KOTLER, P. **Marketing de a a z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Tradução de: Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIGA VITÓRIA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.ligavitoria.com.br/corretora-de-seguros-diferenciada/corretora-de-seguros-diferenciada.asp>>. Acesso em: 17 outubro de 2016.

LUCIAN, R.; DORNELAS, J. S. Mensuração de atitude: proposição de um protocolo de elaboração de escalas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, 2 ed., p. 157-177, ago. 2015.

MELLO, J. M. **Comunicação social**. Rio de Janeiro: Vozes. 1970.

OCHOA, Carolina Giroto. <<http://fatea.br/seer/index.php/eecom/article/viewFile/819/581>>. Acesso em: 25 de maio. 2016.

PASQUALE, Perrotti P.; NETO, Claudio L.; GOMES, Celso. **Comunicação integrada de marketing: A teoria na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. Ed. Campinas SP: Alínea, 2004.

SANTOS, Maria L. dos; ALMEIDA, Yasminy T. M. de; FEITOSA, Águida M da V. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **Revista da Administração**, Alagoas, v.1, n.1, 2016.

APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada com Gestor da Empresa Liga Vitória

1 – Como surgiu a iniciativa de adotar ferramentas de endomarketing?

2 – Como ocorreu o processo?

3 – Quando teve início?

4 – Quais foram as estratégias de endomarketing desenvolvidas?

5 – Qual(is) objetivo(s) do processo de marketing interno na corretora?

6 – Quais as maiores dificuldades na implementação do processo?

7 – Quais benefícios obtidos com a implementação e desenvolvimento do endomarketing?

APÊNDICE B – Questionário com Funcionários da Empresa Liga Vitória

01 – Sexo?

- Masculino
- Feminino

02 – Faixa etária? Escolha a(s) que mais se adeque(m).

- Até 20 anos
- De 20 a 25 anos
- de 25 a 30 anos
- De 30 a 40 anos
- Mais de 40 anos

03 – Cargo ocupado na corretora? Escolha a(s) que mais se adeque(m)

- Gerente (a)
- Diretor (a)
- Supervisor (a)
- Encarregado (a)
- Técnico (a)
- Serviços gerais
- Administrativo
- Operacional
- Outros _____

04 – Há quanto tempo você trabalha na corretora? Escolha a(s) que mais se adeque(m)

- Menos de um ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 6 anos
- Mais de 6 anos

05 – Qual sua renda mensal? Escolha a(s) que mais se adeque(m)

- Até um salário mínimo
- De 2 a 3 salários mínimos

- De 4 a 5 salários mínimos
- Acima de 6 salários mínimos

06 – Quais os benefícios que a corretora oferece aos funcionários? Escolha a(s) que mais se adequa(m)

- Cesta básica
- Comissão sobre vendas
- Vale Transporte
- Convênio médico e odontológico
- Convênio em supermercados, livrarias ou outros
- Viagens

07 – Considere o item Salário como fator motivacional dentro da corretora e avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para MAIS IMPORTANTE.

08 – Considere o item Clima de camaradagem como fator motivacional dentro da corretora e avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para MAIS IMPORTANTE.

09 – Considere o item Possibilidade de promoção como fator motivacional dentro da corretora e avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para MAIS IMPORTANTE.

10 – Considere o item Trabalho reconhecido como fator motivacional dentro da corretora e avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para MAIS IMPORTANTE.

11 – O quanto você está satisfeito com o seu ambiente de trabalho?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

12 – Já recebeu algum prêmio da corretora pelo bom desenvolvimento de suas tarefas?

- Sim
- Não
- Talvez

13 – Existe algum sistema de motivação e estímulo?

- Sim
- Não
- Talvez

14 – Caso tenha respondido SIM, escolha a(s) prática(s) que mais se adequem(m) quanto forma de motivação e estímulo para você. Escolha a(s) que mais se adequem(m)

- Prêmio de melhor funcionário
- Prêmio de melhor ideia
- Prêmio de motivação
- Prêmio de Vendas
- PLR (Participação de Lucros e Resultados)

Outro: _____

15 – Você recebe “feedback” (retorno) em relação à qualidade de seu trabalho?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

16 – Você se sente motivado na empresa?

- Sim
- Não
- Talvez

17 – Qual o seu grau de motivação na corretora?

- Muito motivado
- Motivado
- Nem desmotivado, nem motivado
- Desmotivado

Muito desmotivado

18 – Você participa das decisões relativas ao seu trabalho?

Às vezes

Sempre

Nunca

19 – O que a corretora pode fazer para que você se sinta mais motivado e trabalhe mais feliz?

20 – Como você considera a comunicação interna praticada na corretora?

Ótima

Boa

Regular

Ruim

21 – Como você considera a comunicação entre os setores da corretora?

Ótima

Boa

Regular

Ruim

22 – Você acha que as informações da corretora são transmitidas com eficiência?

Às vezes

Sempre

Nunca

23 – Quais os instrumentos de comunicação interna utilizados na corretora? Escolha a(s) que mais se adequem

Mural

Documentos impressos (circulares, memorando, etc.)

Reuniões

- E-mails
- Jornal Interno
- Outro: _____

24 – Com relação ao tempo, as informações chegam. Escolha a(s) que mais se adequem

- Com Rapidez
- Com lentidão
- Atrasadas
- Nunca Chegam

25 – Considere o Jornal interno e Murais como via de comunicação com os funcionários (empresa-funcionários), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

26 – Considere o Rádio como via de comunicação com os funcionários (empresa-funcionários), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

27 – Considere a Intranet e Internet como via de comunicação com os funcionários (empresa-funcionários), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

28 – Considere os Vídeos como via de comunicação com os funcionários (empresa-funcionários), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

29 – Considere os Manuais técnicos e educativos como via de comunicação com os funcionários (empresa-funcionários), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

30 – Considere as Reuniões periódicas como via de comunicação com os funcionários (empresa-funcionários), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o

grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

31 – Considere o Caixa de sugestões como via de comunicação com a corretora (funcionários-empresa), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

32 – Considere a Comunicação direta com o supervisor como via de comunicação com a corretora (funcionários-empresa), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

33 – Considere a Comunicação direta com a direção como via de comunicação com a corretora (funcionários-empresa), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

34 – Considere as Reuniões de feedback com a direção como via de comunicação com a corretora (funcionários-empresa), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

35 – Considere as Reuniões de equipe com a direção como via de comunicação com a corretora (funcionários-empresa), avalie o grau de importância para você. Numere de acordo com o grau de importância, sendo 1 para a MENOS IMPORTANTE e 5 para a MAIS IMPORTANTE

36 – Você se sente à vontade de comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com seus superiores?

() Às vezes

() Sempre

() Nunca

37 – Você sente que estas reclamações / sugestões são levadas em consideração?

- Às vezes
- Sempre
- Nunca

38 – Você recebe treinamento e informações a respeito das estratégias da corretora?

- Sim
- Não
- Talvez

39 – Você conhece a missão, visão e os valores da corretora?

- Sim
- Não
- Talvez

40 – Você considera que o serviço oferecido pela corretora é:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

41 – Em geral, qual é o seu grau de satisfação em relação à corretora que você trabalha?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- nem satisfeito, nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

42 – Você considera que o seu grau de satisfação aumentou desde a implementação das ações voltadas ao marketing interno na corretora?

- Sim
- Não
- Talvez

43 – Na sua percepção, quais os benefícios obtidos a partir da implantação e desenvolvimento do marketing interno na corretora?

44 – Deixe, aqui, suas sugestões para a melhoria da comunicação interna da corretora:
