

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/ UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO / DA

SILVANDO SALVADOR DA SILVA

**A QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA
REDE DE DROGARIA DE JOÃO PESSOA, USANDO AS FERRAMENTAS DE
COMUNICAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA COM OS SEUS CLIENTES
INTERNOS.**

João Pessoa

2017

SILVANDO SALVADOR DA SILVA

A QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA
REDE DE DROGARIA DE JOÃO PESSOA, USANDO AS FERRAMENTAS DE
COMUNICAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA COM OS SEUS CLIENTES
INTERNOS.

Trabalho de Curso apresentado como parte dos
requisitos necessários à obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Centro de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Ms. Suelle Cariele

João Pessoa
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Silvando Salvador da.

A qualidade no serviço de atendimento ao cliente em uma rede de drogaria de João Pessoa, usando as ferramentas de comunicação do endomarketing para com os seus clientes internos. / Silvando Salvador da Silva. – João Pessoa, 2017.

35f.

Orientador(a): Profª Msc. Suelle Cariele de Souza e Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Qualidade no Atendimento. 2. Endomarketing. 3. Colaborador. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/ UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO / DA

A Professora Orientadora Ms. Suelle Carielle de Souza e Silva

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso do Aluno:
Silvando Salvador da Silva

João Pessoa, 18 de Maio de 2017.

Prof.^a Dra.
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

Trabalho apto para defesa.
Suelle Carielle de Souza e Silva.

SILVANDO SALVADOR DA SILVA

A QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE EM UMA
REDE DE DROGARIA DE JOÃO PESSOA, USANDO AS FERRAMENTAS DE
COMUNICAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA COM OS SEUS CLIENTES
INTERNOS.

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do
título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da
Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Silvando Salvador da Silva

Aprovado em João Pessoa 04 / 06 / 17

BANCA EXAMINADORA

Suelle Cariele de Souza e Silva

Suelle Cariele Ms.

(Orientadora – Universidade da Paraíba – UFPB)

Samir Adamoglu de Oliveira

Samir Adamoglu de Oliveira Ms.

(Membro 1- Universidade da Paraíba – UFPB)

*“Porque sou eu que conheço os planos
que tenho para vocês, diz o Senhor,
planos de fazê-los prosperar e não de
causar dano, planos de dar a vocês
esperança e um futuro”*

(Jeremias 29:11)

Dedico primeiramente a Deus pelo dom da vida, quero também dedicar a toda minha família em especial aos meus pais Severino e Nancy e também aos meus irmãos Solange e Silvio. Enfim, a todos que contribuíram para esse momento de vitória em minha vida. Muitíssimo Obrigado!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proteger e guiar em todas às jornadas da minha vida.

Aos meus familiares, pois estes são a minha base, meu porto seguro.

Agradeço à minha professora orientadora pelo empenho, dedicação e por ter acreditado que juntos poderíamos ser capazes de elaborar, desenvolver e finalizar essa pesquisa.

Em seguida meus agradecimentos a todos os professores que passaram e foram essenciais nessa caminhada rumo à minha tão sonhada graduação. A Universidade Federal da Paraíba aos funcionários dessa Instituição de Ensino.

Aos meus amigos que fiz durante esse período que foram imprescindíveis para que fizesse com que essa caminhada se tornasse mais amena.

Meu agradecimento especial à rede Drogaria no qual trabalho. Pela prontidão de meus colegas em contribuir com esta pesquisa.

Enfim agradeço a todos aqueles que aqui não foram citados, mais que fizeram parte dessa pesquisa.

RESUMO

O estudo realizado pretendeu verificar como é feita a comunicação e a motivação dos colaboradores e a sua relação com a qualidade no serviço de atendimento, em uma rede de drogaria de João Pessoa. Com isso se pretendeu demonstrar como o *endomarketing* pode ser uma importante ferramenta do *marketing* para a gestão estratégica no universo organizacional das empresas. Para isso foram utilizados procedimentos técnicos, baseados na pesquisa de estudos qualitativos, através do auxílio de entrevistas semiestruturadas e da observação do pesquisador, com revisão da literatura sobre gestão de recursos humanos, *marketing* e *endomarketing*, voltados aos colaboradores e à organização. A presente pesquisa permitiu verificar no cenário empresarial o quanto é benéfica à comunicação integrada e a motivação dos colaboradores com a qualidade do serviço prestado ao cliente. Como esse instrumental do *marketing* traz benefícios para a empresa, com o ganho de novos clientes, fidelização e a relação dos clientes internos na qualidade do serviço de atendimento ao cliente, com as ferramentas do *endomarketing*.

Palavra-chave: Qualidade no Atendimento, *Endomarketing* e Colaborador.

ABSTRACT

The study aimed to verify how the communication and motivation of employees and their relationship with quality in the service of care in a network of drugstores in João Pessoa. With this, it was tried to demonstrate how the endomarketing can be an important marketing tool for the strategic management in the organizational universe of the companies. For this, technical procedures were used, based on the research of qualitative studies, through the aid of semi-structured interviews and observation of the researcher, with a review of the literature on human resources management, marketing and endomarketing, aimed at employees and organization. The present research allowed to verify in the business scenario how beneficial the integrated communication and the motivation of the employees with the quality of the service provided to the client. How this marketing tool brings benefits to the company, with the gain of new customers, loyalty and the relationship of internal customers in the quality of customer service, with the tools of endomarketing.

Keyword: Quality in service, Endomarketing and Collaborator.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e problematização	11
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Justificativa.....	12
 2 REVISÃO DA LITERATURA	 14
2.1 Os problemas de implantação do <i>marketing</i> e sua relação com o <i>endomarketing</i>	14
2.2 <i>Marketing</i> de serviço voltado ao cliente.....	14
2.3 Cultura organizacional.....	15
2.4 O <i>marketing</i> de relacionamento como parceria entre empresa e cliente	16
2.5 A importância da integração do <i>marketing</i> aos outros setores da empresa	17
2.6 A ferramenta de <i>marketing</i> para a sobrevivência da empresa e o diferencial competitivo	18
2.7 O <i>endomarketing</i> na valorização da organização	18
 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	 20
 4 RESULTADO E DISCUSSÃO.....	 21
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 28
 REFERÊNCIAS	 30
 APÊNDICE	 31

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problematização

A competitividade entre as empresas para conquistarem a fidelidade dos clientes para com seus produtos exige, que seus colaboradores transpareçam os valores da organização (empatia, respeito, transparência, ética entre outros). A empresa deve proporcionar um ambiente que a comunicação facilite a transmissão de valores na cultura da empresa, para isso são necessários que seus colaboradores se sintam realizados e motivados para com seus objetivos pessoais e profissionais.

Com isso a empresa ganha qualidade no serviço prestado e satisfação dos clientes. Um colaborador motivado produz mais e não precisa ser advertido. Em uma empresa que não têm colaboradores valorizados e motivados, que não transmitam os valores e objetivos da empresa, acaba tendo resultados negativos no ganho de novos clientes e a manutenção dos atuais para a concorrência.

O *marketing* tradicional trouxe uma nova versão do *marketing* voltado ao cliente interno, com estratégias de comunicação para este público, que são os colaboradores, onde o sucesso da empresa depende do grau de excelência e envolvimento que eles têm com a empresa e com os objetivos da organização, porque não tem como exigir um nível de qualidade no serviço, se os colaboradores não estão preparados para oferecer esse tipo de excelência. O *marketing* interno busca conhecer suas necessidades, e qual a comunicação pode ser estabelecida entre eles, com a transmissão de informações confiáveis, os valores e a cultura organizacional da empresa, para que os conheçam e envolvam, mantendo-os motivados, e com oportunidade de ascensão dentro da organização, alinhando os seus valores e objetivos.

O *endomarketing* é um instrumental do *marketing* que utiliza ferramentas de duas áreas do conhecimento da escola da administração, a gestão de recursos humanos e o próprio *marketing*, que têm como intuito a comunicação integrada entre os níveis hierárquicos, e entre os departamentos, permitindo dentro da organização uma comunicação aberta e objetivos claros.

As ferramentas do *endomarketing* são utilizadas para aperfeiçoar o relacionamento com o público interno, em uma cultura enraizada nos valores, crenças e comportamentos da organização, sendo necessária que a empresa incentive a motivação dos colaboradores, em um clima organizacional harmonioso, que incentive eles usarem a criatividade para moldar a

organização, com liberdade de expressar a sua opinião e poderem ser escutados, facilitando o envolvimento dos colaboradores com a empresa e com os objetivos da organização.

Por esse motivo trouxe a necessidade de estudar: Como o *endomarketing* pode ser usado para conhecer os colaboradores de uma empresa de varejo de medicamentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como o *endomarketing* pode ser usado para conhecer os colaboradores de uma empresa de varejo de medicamentos na cidade de João Pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como se dá a comunicação das informações para os funcionários dentro da empresa.
- b) Analisar como é feito a política de implantação dos valores dentro da empresa.
- c) Verificar as estratégias de desenvolvimento e crescimento dentro da organização.
- d) Avaliar como a gerência motiva seus funcionários para o crescimento profissional focado nos resultados da empresa.

1.3 Justificativa

Segundo Patrício (2016), o *endomarketing* é um conceito novo da literatura, diz que para o sucesso da empresa, o *marketing* deve ser feito antes de tudo para os *stakeholders*, para atender os seus interesses, e depois que é voltado para o *marketing* externo, já que para os colaboradores prestarem um serviço com excelência devem estar motivados e alinhados as estratégias organizacionais da empresa.

Para isso a empresa deve focar em treinamentos, autogestão, flexibilidade de horários, disponibilidade para aprender, crescimento profissional, oportunidades e bônus como auxílio educação, farmácia, restaurantes entre outros benefícios, os custos de retenção são menores do que os de recrutamento e treinamento.

Como vimos é essencial mobilizar os colaboradores para o atingimento das metas da empresa, pois um funcionário motivado se compromete mais com a organização, em prestar

um serviço com mais qualidade, além de ter iniciativa em tomar decisões e transparecer os valores organizacionais.

A pesquisa pretende contribuir com o tema enriquecendo-o com situações práticas em um ambiente empresarial de João Pessoa, como as ferramentas do *endomarketing* podem contribuir para o panorama do comprometimento e motivação dos colaboradores em uma loja de varejo de medicamentos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Os problemas de implantação do *marketing* e sua relação com o *endomarketing*

Para a eficácia do uso das ferramentas do *endomarketing* deve-se atentar aos problemas de implantação do *marketing*, entre eles o conhecimento das necessidades de cada grupo envolvido à organização, como acionistas, funcionários, fornecedores e governo que interfere direta ou indiretamente com interesses diversos que pode dispersar o foco da empresa na cultura enraizada que são os valores, crenças e objetivos da organização.

O investimento feito nos colaboradores é para que se sintam motivados a buscarem os objetivos da empresa, entre eles a centralidade das necessidades dos clientes, um desses desafios é a dificuldade de manter o interesse continuo e a preferência dos clientes aos serviços e produtos da empresa.

Segundo Blythe (2010) pode-se entender que os conceitos de *marketing* são de fácil entendimento, mas existe muita dificuldade em colocá-los em prática, como exemplo a centralidade das necessidades dos clientes, e sua importância ao negócio da empresa.

Muitas empresas não conseguem centralizar o negócio com as necessidades dos clientes, já que os funcionários, acionistas e envolvidos a organização têm necessidades que podem dispersar o foco do negócio voltado ao cliente.

Por isso vemos a dificuldade de muitas empresas de implantarem na cultura da organização, o negócio voltado ao cliente, por vários motivos entre eles à desmotivação dos funcionários ou a falta de estratégias da empresa que volte o negócio aos clientes.

2.2 *Marketing* de serviço voltado ao cliente

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) o *marketing* de serviço utiliza as expectativas do cliente, que pode variar de cultura para cultura, as experiências das pessoas como referências para medir o grau de desempenho do serviço prestado. O serviço pode configurar em dois estágios maiores que são o nível desejado com as expectativas mais altas que o cliente espera que seja possível de atender com o serviço prestado pela empresa. O outro estágio é o serviço adequado, que por ter restrições conhecidas tanto nas condições sociais ou econômicas, não sendo possível satisfazer por completo as necessidades do cliente para com o serviço. Configurando um serviço aceitável pelo consumidor por conta das restrições do ambiente externo à organização.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), se o serviço está acima da zona de tolerância, o cliente estará satisfeito, caso esteja abaixo da zona de tolerância, o cliente estará frustrado com o serviço da empresa. A zona de tolerância possui variações entre os clientes, como a zona de tolerância com o nível mínimo aceitável mais amplo com relação ao serviço, e outros possuem níveis mais restritos da zona de tolerância, com níveis de aceitação mais restritos. As empresas devem-se adequar ao tipo de cliente ao qual o serviço irá atendê-los.

O profissional de *marketing* deve estar atento aos fatores que influenciam o nível adequado de serviço entre eles, às necessidades pessoais que o molda, necessidades de seu público alvo, as experiências anteriores acumuladas ou pesquisa de mercado, as necessidades mais latentes dos clientes quando procura o serviço prestado pela empresa (ZEITHAML, BITNER; GREMLER, 2014).

De acordo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) a filosofia pessoal do serviço é a segunda influência que o cliente utiliza para avaliar, por experiências pessoais sobre como deve ser provido adequadamente o serviço. E o grau de exigência desses clientes sobre o serviço prestado é alto, já que possui experiências anteriores que servem como referências de como o serviço deve ser provido pela empresa.

As empresas devem estar atentas às expectativas de serviços derivados, que são as expectativas de um grupo de pessoas que está sendo representada por uma pessoa. Como exemplo as empresas corporativas que ao expor as suas expectativas, expõem as expectativas de seus clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

2.3 Cultura organizacional

A cultura organizacional são os valores, crenças, comportamentos e atitudes que são compartilhados, forma uma identidade coletiva e única da organização, para que as ferramentas do *endomarketing* sejam implantadas faz necessário que conheça profundamente a identidade da organização, e a resistência à mudança as informações novas. Buscando moldar sua cultura estabelecida de acordo com seus valores, objetivos e missão organizacional.

De acordo com Dias (2013, p.67):

“Considerá-las como culturas significa uma abordagem mais social do contexto organizacional, sem desconsiderar seus aspectos formais: a análise cultural permite identificar relações que não seriam compreendidas nos limites da legitimidade burocrática. Assim, o estudo da cultura organizacional enriquece as análises organizacionais, facilitando o processo de tomada de decisão interna”.

Entende-se que por meio da citação feita por Dias que abordagem social identificar aspectos das relações culturais da organização, que favorece na melhor tomada de decisão no ambiente social da empresa.

Conforme Perez e Cobra (2016), esses aspectos de relações sociais sejam eles comportamentais, sejam eles de gestores e funcionários, afeta a cultura organizacional. Afetando as crenças e valores que estão dentro das organizações, e interagem com o afetivo das pessoas podem interferir no seu desempenho profissional. De acordo com o autor:

A cultura em uma organização, quando compreendida, define os limites, a racionalidade e a identidade, levando os seus funcionários a sentirem orgulho e satisfação no trabalho e com isso chegarem a ultrapassar as suas atribuições, pensando que os problemas da empresa são problemas de todos, e tudo o que estiver ao seu alcance dentro dos seus limites, eles farão com interesse e motivação (PEREZ; COBRA, 2016, p.39).

2.4 O *marketing* de relacionamento como parceria entre empresa e cliente

Segundo Madruga (2014), para as empresas que querem implantar o *marketing* de relacionamento precisa desenvolver pelo menos seis funções que são a elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes, construção de objetivos para o com *marketing* de relacionamento, estabelecimento das estratégias, implementações de ações táticas com foco no relacionamento dos clientes, obtenção de benefícios mútuos e direção das ações e envolvimento dos funcionários.

De acordo com Madruga (2004, p. 09):

O marketing de relacionamento é composto por diversas engrenagens, como foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

O *marketing* de relacionamento aborda a evolução dos relacionamentos dos clientes, perante a empresa que pode ser estranhos, conhecidos e amigos; estranhos são potenciais clientes que não sabe da existência da empresa ou não conhece bem os serviços que ela presta e também pode ser clientes da concorrência.

O *marketing* deve criar esforços para comunicar-se e atrair-los a empresa para isso deve procura encanta-los pelas as ofertas e serviços e benefícios que atenda as expectativas do cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), após essa fase de familiarização e a proposta de valor do serviço. A fase de relacionamento de troca que acontece por experiências dos produtos e serviços da empresa na familiarização, por interações constantes com os clientes a empresa, com isso reduz a incerteza da insatisfação do cliente.

Com o relacionamento de troca constante e a proposta de valor ao cliente, a empresa adquire maturidade, e conhecimentos específicos que atenda as necessidades desse público específico. Nesta fase a empresa sai da familiaridade e entra na fase da amizade, já que sabe especificamente o que o seu público necessita, oferecendo produtos e serviços que atendam essas necessidades específicas personificando sua oferta a esse público de clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), pode-se entender que os sistemas de informações são utilizados para criar propostas diferenciadas de ofertas pelo armazenamento de compras anteriores que permite oferece produtos e serviços mais atrativos para o cliente.

As vantagens para o cliente desse relacionamento duradouro com a empresa são as propostas de valor de superiores ao da concorrência, com benefícios pela fidelidade com a empresa. A construção desse relacionamento é benéfica para empresa, pois possibilita a customização de seus produtos e fontes de informações para o aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

2.5 A importância da integração do *marketing* aos outros setores da empresa

O *marketing* é uma ciência que procura alinhar seus produtos ao meio ambiente conhecendo o mercado, as necessidades e os valores da sociedade para atendê-las especificamente com produtos ou serviços que os satisfaçam e supra as necessidades dos clientes. O *marketing* voltado para o consumidor deve ter o envolvimento de todos (fornecedores, distribuidores e colaboradores) pela excelência da qualidade do serviço para

com os clientes, daí a necessidade da implantação da filosofia do *endomarketing* dentro da organização (COBRA, 2011).

2.6 A ferramenta de *marketing* para a sobrevivência da empresa e diferencial competitivo

O *marketing* é utilizado também para posicionar a marca ou a empresa agregando valor econômico, diferencial competitivo em relação à concorrência por atender melhor a necessidade do cliente e o fidelizando a marca ou a empresa. Criando hábitos perante aos clientes, e a cultura do uso dos produtos ou serviços da empresa. Para isso a empresa deve conhecer profundamente seus clientes, procurando expandir e potencializar a entrada de novos clientes.

Segundo Cobra (2011) a sobrevivência das empresas no mercado competitivo atual exige que a administração não centralize na produção, e sim no mercado, adaptando seus produtos ou serviços para atender às necessidades do público alvo para isso deve ter o envolvimento de todos os setores da organização na busca da satisfação do cliente, agregando valor contínuo e ininterrupto nos seus serviços e produtos.

2.7 O *endomarketing* na valorização da organização

O *endomarketing* é uma filosofia que utiliza técnicas para atrair, reter, e motivar os colaboradores, com a integração de dois campos de atuação gestão de recursos humanos e *marketing*. As técnicas usadas para estes fins são da gestão de recursos humanos entre elas está a comunicação interna da organização, dos procedimentos, e ações tomadas pelos colaboradores pautados no regulamento ético e dos valores da empresa.

Para isso o colaborador deve estar bem informado e treinado para agir de acordo com a filosofia e valores da organização. A empresa deve também dar oportunidade de crescimento com um plano de carreira estruturado que faça que os funcionários busquem a qualificação e o aprendizado organizacional, com critérios de seleção transparentes e pautado na meritocracia.

A cultura organizacional deve incentivar novas ideias e a criatividade dos colaboradores que beneficie a empresa, além de um ambiente agradável e propício a cooperação mútua, além de incentivos e uma remuneração justa ao trabalho desempenhado na empresa (FRANÇA, 2012).

Conforme Zenone (2011), o *endomarketing* procura dá o tratamento de clientes para seus colaboradores para que eles estejam motivados, e alinhados aos objetivos da organização. O *endomarketing* é um tipo de *marketing* feito para o público interno, trabalha-se com estratégias para melhorar a imagem que o colaborador tem da empresa.

Um serviço de qualidade está muito relacionado com a motivação, e satisfação do colaborador dentro da organização. Eles são a linha de frente da empresa, os que têm contato direto com o cliente externo, a imagem que o cliente externo terá da empresa dependerá muito do serviço prestado pelo colaborador.

Ao longo dos anos surgiram novos paradigmas culturais, econômicos, sociais e tecnológicos, e a importância da satisfação das necessidades do cliente externo hoje é primordial para a sobrevivência da empresa, para que isso aconteça precisa o envolvimento de todos na troca de informações, e uma comunicação eficiente e confiável, com a consciência de todos envolvidos no processo produtivo tanto na agregação de valor ao produto, quanto ao produto em si (ZENONE, 2011).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos utilizados para a pesquisa foi pelo método de pesquisa qualitativa com a realização de entrevistas semiestruturadas com os gerentes e por meio da observação do local de trabalho. As entrevistas foram aplicadas por meio de áudio do *whatsapp* por motivo da inviabilidade de acesso presencial dos entrevistados.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada, sem que o entrevistador intervisse na resposta do entrevistado. Caso o entrevistado fugisse do contexto do objeto da pesquisa, a pergunta era reformulada para que o entrevistado entendesse o que estava realmente sendo perguntado de uma forma clara, e objetiva. A empresa escolhida foi definida por conveniência para aplicação junto à gerência.

Com as entrevistas, buscou verificar como o fluxo de informação é realizado dentro da empresa, por meio das ferramentas utilizadas pelos recursos humanos e *marketing*, e qual a importância do gerente para transmissão eficaz da comunicação dos valores, crenças, comportamentos e formação junto aos funcionários.

O trabalho fez uso da confidencialidade de informações da empresa, que pudesse identificar como logomarca, nome fantasia e localização para preservar o anonimato da empresa e o sigilo de informações internas da empresa.

A escolha da pesquisa qualitativa para o presente trabalho foi feita por se adequar ao objeto de pesquisa, pois as experienciais pessoais e intuição dos gerentes serão de grande relevância na conclusão da análise da pesquisa.

Segundo Stake (2011), a pesquisa qualitativa tem alguns pressupostos que são relevantes para sua definição e realização, são reconhecer as interações entre pesquisador e os sujeitos, o estudo realizado é experimental com significados múltiplos e tem uma abordagem empírica direcionada ao campo, leva em consideração as observações feitas pelos participantes e procura não interferir para a obtenção dos dados da pesquisa.

A entrevista como instrumento de coleta foi feita por se adequar melhor ao tipo de análise que a pesquisa foi conduzida. Segundo Stake (2011, p.102), “o método para coleta de dados é escolhido para se adequar à questão de pesquisa e ao estilo de investigação que os pesquisadores preferem usar”.

4. RESULTADO DA DISCUSSÃO

Para o presente trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa com o uso das ferramentas de entrevistas, a observação feita pelo pesquisador. A amostragem foi realizada com seis gerentes da região de João Pessoa de um universo de doze gerentes aplicando entrevistas semiestruturadas que possibilitou elucidar o objeto da proposta de pesquisa que foi evidenciar a relação da qualidade do serviço de atendimento ao cliente com as ferramentas do *endomarketing*.

A expectativa da pesquisa era identificar a relação do *endomarketing* com o foco do negócio voltado ao cliente de modo que analisou o nível de comunicação da empresa, a relação do fluxo de informações com o desempenho das atividades exercidas pelos funcionários e como a motivação é trabalhada para gerar resultados para empresa e a valorização dos clientes internos. Essas ferramentas interagem diretamente com o desempenho do serviço de atendimento prestado ao cliente externo.

A primeira pergunta da entrevista feita foi como você acha que a motivação está sendo incentivada pela empresa para a execução das atividades exercidas pelos funcionários:

“A motivação vem sendo trabalhada cada vez mais nas empresas, uma vez que hoje em dia ela é essencial para o bom funcionamento dos negócios, uma vez que na ausência de motivação não há uma produtividade satisfatória”. (G1)

“Acredito que a empresa desempenha um papel importante através do preparo dos funcionários com treinamentos constantes, para alavancar os conhecimentos dos mesmos”. (G2)

“A motivação é feita através do investimento nos funcionários. A partir do momento que o funcionário tem investimento a motivação vem junta ’.’ (G3)

“A motivação eu acredito que seja através de plano de cargos, e de carreiras. Porque o funcionário que quer crescer na empresa, ele tem que ser bom nas atividades que executa tanto nas que ele faz hoje e na que fará futuramente. Então esse vislumbre que ele pode ser no futuro de ocupar um cargo melhor faz a cada dia ser melhor naquilo que ele está fazendo, e nas atividades que está executando.” (G4)

“Sempre trabalhando com transparência e vendo se o funcionário está com algum problema, conversar com ele, tendo o melhor dialogo possível.” (G5)

“Pelo reconhecimento, valorizando suas funções e serviços com um plano de carreira.” (G6)

Pode-se verificar a importância dada à motivação pelos entrevistados para o bom funcionamento do negócio e produtividade, ela é feita através do investimento nos funcionários.

Avaliar como a gerência motiva seus colaboradores para o crescimento profissional focado nos resultados da empresa é um dos objetivos específicos da pesquisa.

O trabalho desenvolvido pela gerência para motivar seus colaboradores é feito por *feedbacks*, tem uma preocupação com a melhoria da execução das tarefas, relacionado à melhoria do *layout* das lojas e o atendimento dos clientes externos, com essas práticas os colaboradores exercem melhor suas funções, sendo convidados a participar de seleções internas.

Pode constatar que a empresa desempenha um papel importante neste investimento com treinamentos constantes, e seleções internas com os funcionários para cargos superiores. A motivação é realizada por meio da ascensão profissional, que a empresa incentiva o crescimento de seus funcionários através de um plano de carreira.

Observa-se que a empresa procura atualizar constantemente os seus funcionários sobre informações de campanhas internas promocionais, procedimentos adequados das atividades por meio de manuais de procedimentos, atualizações de benefícios e uso de produto, para agregar vendas e treinamentos constantes com tutores da empresa ou representantes comerciais. Através desses treinamentos a empresa tem como objetivo funcionários qualificados para oferecer o melhor atendimento ao cliente.

Verificar as estratégias de desenvolvimento e crescimento dentro da empresa é um dos objetivos específicos da pesquisa, a empresa tem um programa interno de plano de carreira, oferece caminhos profissionais que o colaborador pode optar seguir, podendo assumir cargos em outros estados, e de acordo com as aptidões e preferências, escolher determinadas carreiras dentro da empresa.

A segunda pergunta feita foi você acredita que a empresa incentiva um nível de cooperação entre os funcionários e existe um nível de abertura para contribuírem com ideias:

“Sim a cooperação e o trabalho em equipe são bem importantes para criar um ambiente organizacional agradável e produtivo, a questão da abertura para ouvir as ideias, é bem interessante para criar novas estratégias, porém não são todos os gestores que a utilizam.” (G1)

“As pessoas que são do meu convívio existir sim até para o pleno andamento do serviço, é importante uma cooperação com os funcionários se todos forem individualistas haverá muito entrave para execução dos serviços”. (G2)

“Sim acredito. A implantação dos *feedbacks* é uma das formas de a proximidade entre empresa e funcionário, dando abertura para expor suas ideias”. (G3)

“Acredito que tem sim uma cooperação da grande maioria dos funcionários. Boa parte coloca em prática o que aprende no dia a dia, e principalmente nos treinamentos específicos e direcionados.” (G4)

“O nível de cooperação não é o mesmo em todas as pessoas. Depende do nível das pessoas e do cargo. Entre cargos diferentes o nível de cooperação é maior, a troca de informação para ensinar o próximo, porém no mesmo cargo essa mesma cooperação não existe porque eles tentam guardar muita informação pra si. Como que o outro não devesse saber tanto quanto ele.” (G5)

A cooperação e o trabalho em equipe foram considerados muito importantes para um ambiente agradável e produtivo, e para a boa execução das atividades da empresa. Foi identificado que existe uma cooperação, mas não é abrangente em todos os níveis de cargo ou funcionários que não seja no do mesmo ciclo de convívio profissional. A empresa permite uma abertura para os funcionários expressarem suas ideias de melhorias, mas muitas vezes não são levadas em consideração.

A terceira pergunta feita foi o clima organizacional estabelecido pela empresa favorece a motivação para os funcionários exercerem suas atividades com êxito:

“Sim. O clima organizacional agradável e bem solidificado na missão, visão e valores da empresa é imprescindível para que os colaboradores se sintam motivados e felizes ao irem trabalhar e realizar suas funções.” (G1)

“As pessoas têm valores diferentes, isso muda com o tempo, e os valores têm muito haver com a ética. Ela não muda, mas mudar o jeito de pensar das pessoas porque a organização favorece que você tenha um fluxo perfeito, porém como a visão ética das pessoas muda isso acaba dificultando um pouco”. (G3)

As respostas foram divergentes, um dos gerentes disse que “um clima organizacional agradável e bem solidificado na missão, visão e valores da empresa é imprescindível para os colaboradores, se sintam motivados e felizes ao irem trabalhar e realizar suas funções”.

A outra gerente disse que “as pessoas têm valores diferentes, isso muda com o tempo, e os valores tem muito haver com a ética”. Ela não muda, mas mudar o jeito de pensar das pessoas, porque a organização favorece que você tenha um fluxo perfeito, porém como a visão ética das pessoas muda isso acaba dificultando um pouco. ”

A empresa ela incentiva na sua forma de trabalhar os valores éticos da transparência e honestidade, mas as pessoas têm valores éticos que divergem dos valores da empresa.

Analisar como é feito a política de implantação dos valores dentro da empresa é um dos objetivos específicos da pesquisa. Nas respostas dadas pelos gestores sobre o clima organizacional demonstra qual tipo de ambiente organizacional os colaboradores estão envolvidos.

Percebe-se que a empresa trabalha muito os valores da ética, transparência, empatia e honestidade por código interno de conduta ética, treinamentos de cursos sobre moral ética, e o processo de execução das funções com manuais de procedimentos, sempre orientando os colaboradores a terem uma postura de honestidade e transparência com os clientes externos.

Todos os vídeos, mensagens que são usados para comunicação institucional, incentiva a empatia ao tratar os clientes, em se colocar no seu lugar, por ser um estabelecimento de saúde o tratamento deve ser diferenciado.

A quarta pergunta feita foi os canais de comunicação utilizados pela empresa permite o funcionário está bem informado para a execução das suas atividades profissionais:

“Sim. Todas as informações são repassadas de forma coletiva e clara. Dentro da empresa elas são repassadas via reunião de liderança, e os mesmos repassam para toda equipe através de uma reunião semanal toda segunda feira.” (G1)

“Sim. Porém às vezes recebemos muitas informações desnecessárias, exemplo às revistas eletrônicas semanais que tem algumas informações que não são úteis para a minha loja.” (G2)

“Sim. Para parte deles quando é algo mais burocrático é mais fácil resolver com eles até porque têm conhecimentos e experiências nesta área, mas o meu desempenho não está diretamente ligado a isso. Existe uma ligação indireta porque faz parte da empresa, mas tem coisas detalhistas que não estão muito ligadas a empresa.” (G3)

“Os canais eles facilitam muito, eles treinam os funcionários e deixam a par de todas as informações sobre a empresa, atualizam constantemente, é muito bom o funcionário está atualizado com relação às informações sobre a empresa”. (G4)

“Porque quanto mais informado estiver da empresa que trabalha mais ciente da execução de seu trabalho.” (G5)

“Sim. Um funcionário bem preparado e informado tem mais facilidade de executar suas funções.” (G6)

Identificar como se dá a comunicação das informações para os funcionários dentro da empresa é um dos objetivos específicos da pesquisa. Verificou-se que os colaboradores têm acesso a quase todas as informações que a gerência tem acesso, bem como acontecem

reuniões semanais em que são apresentados os indicadores de desempenho da semana, campanhas internas e informações de interesse da loja.

Os canais de comunicação são considerados bons para manter os funcionários atualizados, as informações são objetivas e claras, são repassadas por meio de reuniões semanais e mensais para o restante dos funcionários.

Facilita a execução das atividades porque quanto mais bem informado sobre a empresa, melhor será a execução das suas atividades pelos funcionários. Apesar que às vezes recebemos informações desnecessárias para a loja.

A quinta pergunta feita foi o seu líder mantém contato constante, é acessível, as informações que são passadas são satisfatórias para manter bem informadas, sobre suas atividades, objetivos e estratégias da empresa:

“Sim. São muito satisfatórios, uma vez que recebemos informações a todo tempo sobre procedimentos operacionais e de gestão de pessoas, e todos eles sempre vem acompanhados de manuais e passo a passo de como deve ser realizado tal procedimento.”

(G1)

“Todos meus líderes são bem acessíveis, mas não tem muito haver com meu desempenho na maioria das vezes porque são pensamentos diferentes então se eu quero ter um melhor desempenho eu tenho que ir atrás e a minha área nem sempre coincide com que está me liderando então por não ser uma área muito semelhante às vezes que eu não tive líder na minha área eu percebo que eles não estão ligando muito para os procedimentos de saúde.”

(G3)

“O líder manter informado, e são feitas reuniões semanais e mensais, caso seja necessário são feitas reuniões para informar o andamento da filial em si e da empresa em geral. Isso é muito bom!”

“O pessoal da gerência tenta passar todas as informações, porque quanto mais informações vocês tiverem mais fácil será a execução e ficara ciente das mudanças da empresa.”

“Sim. Uma boa comunicação com a equipe faz render muito mais o trabalho, deixando o ambiente mais leve e os funcionários motivados, mostrando transparência do seu trabalho.”

Os líderes são bem acessíveis e as informações repassadas pelo corpo gerencial são relevantes para os funcionários estarem cientes dos rumos e das mudanças tomadas pela empresa.

A empresa dispõe de manuais de procedimentos operacionais e de gestão de pessoas atualizados sempre pela matriz que disponibiliza no sistema da empresa para alinhamento padrão da operação da loja.

Além de alinhar a execução das atividades com os valores e missão da empresa. Mas para o nível técnico não tem muita relação com o desempenho das atividades por divergirem da relevância dos procedimentos e por terem formações e pensamentos diferentes.

A sexta pergunta feita foi o que você diria sobre o nível de comunicação dentro da instituição:

“O nível de minha empresa é bem elevado, possuindo vários canais de comunicação. Não vejo nenhuma mudança a ser feita.” (G1)

“Sim. Os canais de informação são muito bons e atuais, às vezes eu não tenho tempo de me atualizar mais a informação sempre chega até mim. São processos muito atuais e poucas pessoas têm oportunidades de trabalhar com essas ferramentas, quando você tem a possibilidade de fazer uma especialização você vê que está bem a frente de seus colegas que só conhece essas ferramentas na teoria.” (G3)

“O nível de comunicação é bom, mas poderia ser melhorado. Eu considero meio termo.” (G4)

“Acredito que a comunicação é clara e rápida via internet, já é bastante satisfatória.” (G6)

Os canais de comunicação pela empresa são bem visto pelos gerentes permite se atualizarem e têm ferramentas bem à frente que outras empresas que não tem isso na prática.

A sétima pergunta feita foi o que sugeria como melhoria para ter uma comunicação mais eficiente:

“Filtrar mais as informações passadas para que tenha um objeto melhor alcançado.” (G2)

“Não sugeria muita coisa em relação à comunicação porque é boa, mas o que tem que mudar é o entusiasmo, as formas de entusiasmar as pessoas, de querer fazer a mudança, mas a comunicação e os meios que são oferecidos são muito bons.” (G3)

“Consideraria uma postura mais clara tanto dos funcionários quanto da parte gerencial.” (G4)

Apesar dos canais de comunicação ser considerados bons, há melhorias necessárias a serem feitas como a filtragem de informações passadas, e as formas de se entusiasmar as pessoas, de querer fazer a mudanças com postura clara tanto dos funcionários e dos gerentes da empresa.

A pesquisa é relevante já que possibilitou vê como a informação é trabalhada em vários níveis e em cargos diferentes. Podemos vê que os canais de comunicação repassam muitas informações úteis para o exercício das atividades operacionais e a visão, valores e missão da empresa são transmitidos por meio desses canais e repassados pelos gerentes em reuniões semanais.

Além do rumo que a empresa está tomando com os objetivos e desafios que a empresa propõe atuar no mercado de varejo. Os valores éticos são bastante trabalhados para uma postura ética, mas que divergem dos valores éticos individuais dos funcionários.

A finalidade da pesquisa foi examinar se a qualidade do serviço de atendimento ao cliente tinha relação com o uso das ferramentas do *endomarketing* para com seus funcionários.

Verificou que as ferramentas do *endomarketing* possibilita a qualificação dos seus funcionários, que tem acesso aos objetivos e rumos da empresa por meio de canais de comunicação acessível a uma plataforma de dados que integra todas as lojas para que desenvolva uma identidade única, e também as melhorias das atividades exercidas no trabalho são feitas por meio de cursos e acesso de informações de procedimentos adequados, e os valores éticos e morais da empresa.

A empresa estudada tem muita preocupação em transmitir seus valores, crenças e comportamentos para seus colaboradores, desde a diretoria aos cargos operacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi aplicada em uma empresa de varejo de medicamentos, que está espalhada em mais de vinte estados brasileiros, com oitenta anos de atuação no mercado de varejo, as estratégias adotadas para diferenciar da concorrência, é investir nos colaboradores por treinamentos, ascensão profissional, valores morais, e a diferenciação do serviço é voltada para excelência do atendimento, todos os princípios da empresa são voltados para o encantamento dos clientes e a fidelização a empresa.

A importância da pesquisa foi verificar como as ferramentas do *endomarketing* podem contribuir para o foco do negócio voltado ao cliente, e o sucesso das estratégias da empresa, porque não têm como ter êxito na execução das estratégias, se a comunicação é falha, colaboradores desmotivados, e os valores e objetivos não são difundidos dentro na organização.

O *endomarketing* é um assunto que vem sendo muito trabalhado e discutido pela literatura atual e às empresas vem fazendo uso de suas ferramentas para integração dos processos, pessoas e objetivos pela necessidade de uma resposta rápida para os desafios que o mundo corporativo proporcionava nos dias atuais.

As limitações da pesquisa foram a aplicabilidade da pesquisa em apenas uma drogaria da rede. Assim os resultados são restritos a mesma, não podendo generalizar tais resultados. Outra dificuldade enfrentada foi à falta de profundidade das respostas dos entrevistados, motivo observado pela formação do corpo gerencial da amostra da pesquisa por terem formação em farmácia e afins, de modo que limitou a complexidade e profundidade da pesquisa.

Com essa urgência que as empresas têm de integrar suas atividades com o uso das ferramentas de comunicação é necessário avaliar o nível de benefício para a qualificação dos funcionários em relação à qualidade das informações e as funções inerentes aos cargos da empresa.

A proposta do presente trabalho foi verificar a relação do *endomarketing* com o foco do negócio voltado ao cliente e as ferramentas utilizadas pelo *endomarketing* proporciona maior qualidade no serviço de atendimento para o cliente, por meio dos seus funcionários.

A pesquisa permitiu ver no cenário organizacional com as ferramentas do *endomarketing* é benéfica para a integração da comunicação interna dentro da empresa, proporcionando maior qualidade do trabalho por meio de informações que são úteis para entender os objetivos

da empresa, a compreensão dos processos de como deve ser realizado corretamente, a unificação do conhecimento para melhor representação da política instituída pela empresa.

A pesquisa desenvolvida neste trabalho permitirá a realização de estudos futuros sobre a temática *endomarketing* em contexto regional e no setor de varejo, mostrado pela pesquisa deste trabalho, como o instrumento dessa ferramenta, consolida as estratégias na gestão de pessoas com as estratégias do *marketing* voltado para os colaboradores do varejo, e os benefícios das ferramentas de comunicação e motivação para empresa.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à Administração de empresas**. 5. ed . São Paulo: Atlas, 2015.
- BLYTHE, J. **Um livro bom pequeno e acessível sobre marketing** 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- COBRA, M. (1990) **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, R. **Cultura Organizacional** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FLICK, U. **Desenho de pesquisa qualitativa** 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANÇA, A.C L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH conceitos, ferramentas e procedimentos**.1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MADRUGA, R. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PATRICIO, P. **Empreendedorismo: uma perspectiva multidisciplinar**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. .
- PEREZ, F; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica -A cultura como recurso estratégico** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016. .
- STAKE, R.E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. 1 ed. Porto Alegre. Penso, 2011.
- YAMAZE, M. H. **Gestão de marketing e comunicação: avançados e aplicações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- ZEITHAML, Valerie,A.; BITNER,Mary, Jo; GREMLER,Dwayne.D; **Marketing de Serviço: A empresa com foco no cliente**. 6 ed. Rio Grande do Sul: AMGH. 2014.
- ZENONE. L.C. **Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011. .

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GERENTES A UMA REDE DE DROGARIA DE JOÃO PESSOA

PERGUNTAS

1. Como você acha que a motivação esta sendo incentivada pela empresa para a execução das atividades exercidas pelos funcionários. Por quê?
2. Você acredita que a empresa incentiva um nível de cooperação entre os funcionários e existe um nível de abertura para contribuírem com ideias. Por quê?
3. O clima organizacional estabelecido pela empresa favorece a motivação para os funcionários exercerem suas atividades com êxito. Por quê?
4. Os canais de comunicação utilizado pela empresa permite o funcionário está bem informado para a execução das suas atividades profissionais. Por quê?
5. O seu líder mantém contato constante e é acessível, e as informações que são passadas são satisfatórias para te manter bem informado sobre suas atividades, objetivos e estratégias da empresa. Por quê?
6. O que você diria sobre o nível de comunicação dentro da instituição?
7. O que você sugeria como melhoria para ter uma comunicação mais eficiente?

RESPOSTAS G1

1. “A motivação vem sendo trabalhada cada vez mais nas empresas, uma vez que hoje em dia ela é essencial para o bom funcionamento dos negócios uma vez que na ausência de motivação não há uma produtividade satisfatória.” (G1)
2. “Sim a cooperação e o trabalho em equipe são bem importantes para criar um ambiente organizacional agradável e produtivo, a questão da abertura para ouvir as ideias é bem interessante para criar novas estratégias, porém não são todos os gestores que a utilizam.” (G1)
3. “Sim um clima organizacional agradável e bem solidificado na missão, visão e valores da empresa são imprescindíveis para que os colaboradores se sintam motivados e felizes ao irem trabalhar e realizar suas funções.” (G1)
4. “Sim. Todas as informações são repassadas de forma objetiva e clara. Dentro da empresa elas são repassadas via reunião de liderança e webmail para os líderes, e os mesmos repassam para toda equipe através de uma reunião semanal toda segunda feira.” (G1)

5. “Sim. São muito satisfatórios uma vez que recebemos informações a todo tempo sobre procedimentos operacionais e de gestão de pessoas, e todas elas sempre acompanhadas de manuais e passo a passo de como deve ser realizado tal procedimento.” (G1)

6. “O nível de minha empresa é bem elevado, possuindo vários canais de comunicação. Não vejo nenhuma mudança a ser feita.” (G1)

RESPOSTAS G2

1. “Acredito que a empresa desempenha um papel importante através do preparo dos mesmos.” (G2)

2. “Acredito que tem sim uma cooperação da grande maioria dos funcionários. Boa parte coloca em prática o que aprende no dia a dia e principalmente nos treinamentos específicos e direcionados.” (G2)

4. “Sim, porém às vezes recebemos muitas informações desnecessárias, como exemplo na revista eletrônica que às vezes as informações não são úteis para a minha loja.” (G2)

7. “Filtrar mais as informações passadas para que tenha um objeto melhor alcançado.” (G2)

RESPOSTAS G3

1. “A motivação é feita através do investimento nos funcionários. A partir do momento que o funcionário tem investimento a motivação vem junta.” (G3)

2. “O nível de cooperação não é o mesmo em todas as pessoas. Depende do nível das pessoas e do cargo. Entre cargos diferentes o nível de cooperação é maior a troca de informação para ensinar o próximo porem no mesmo cargo essa mesma cooperação não existe porque eles tentam guardar muita informação pra si. Como que o outro não devesse saber tanto quanto ele.” (G3)

3. “As pessoas têm valores diferentes, isso muda com o tempo e os valores tem muito haver com a ética. A ética não muda, mas mudar o jeito de pensar das pessoas porque a organização favorece que você tenha um fluxo perfeito porem como a visão ética das pessoas muda isso acaba dificultando um pouco.” (G3)

4. “Sim para parte deles quando é algo mais burocrático é mais fácil resolve com eles até porque têm conhecimentos e experiências nesta área, mas o meu desempenho não está diretamente ligado a isso. Existe uma ligação indireta porque faz parte da empresa, mas tem coisas detalhistas que não estão muito ligadas a empresa.” (G3)

5. “Todos meus lideres são bem acessíveis, mas não tem muito haver com meu desempenho na maioria das vezes porque são pensamentos diferentes então se eu quero ter um melhor desempenho eu tenho que ir atrás e a minha área nem sempre coincide com que está me liderando então por não ser uma área muito semelhante às vezes que eu

não tive líder na minha área eu percebo que eles não estão ligando muito para os procedimentos de saúde.” (G3)

6. “Sim. Os canais de informação são muito bons e atuais, às vezes eu não tenho tempo de me atualizar mais a informação sempre chega até mim. São processos muito atuais e poucas pessoas têm oportunidades de trabalhar com essas ferramentas, quando você tem a possibilidade de fazer uma especialização você vê que está bem a frente de seus colegas que só conhece essas ferramentas na teoria.” (G3)

7. “Não sugeria muita coisa em relação à comunicação porque é boa, mas o que tem que mudar é o entusiasmo, as formas de entusiasmar as pessoas, de querer fazer a mudança, mas a comunicação e os meios que são oferecidos são muito bons.” (G3)

RESPOSTAS G4

1. “A motivação eu acredito que seja através de plano de cargo e de carreiras. Porque o funcionário que quer crescer na empresa, ele tem que ser bom nas atividades que executa tanto nas que ele faz hoje e na que fará futuramente. Então esse vislumbre que ele pode ser no futuro de ocupar um cargo melhor faz a cada dia ser melhor naquilo que ele está fazendo e nas atividades que está executando.” (G4)

2. “As pessoas que são do meu convívio existir sim até para o pleno andamento do serviço é importante uma cooperação com os funcionários se todos forem individualistas haverá muito entrave para execução dos serviços.” (G4)

4. “Os canais eles facilitam muito eles treinam os funcionários e deixam a par de todas as informações sobre a empresa e atualizam constantemente e muito bom o funcionário está atualizado com relação às informações sobre a empresa” (G4)

5. “O líder manter informado e são feitas reuniões semanais e mensais e caso seja necessário são feitas reuniões para informar o andamento da filial em si e da empresa em geral. Isso é muito bom!” (G4)

6. “Consideraria uma postura mais clara tanto dos funcionários quanto da parte gerencial.” (G4)

7. “O nível de comunicação é bom, mas poderia ser melhorado. Eu considero meio termo.” (G4)

RESPOSTAS G5

1. **“Sempre trabalhando com transparência e vendo se o funcionário está com alguma problema conversar e, ter o melhor dialogo possível.” (G5)**
3. **“Com uma boa comunicação, e sempre motivando e mostrando as qualidades da empresa.” (G5)**
4. **“O pessoal da gerência tenta passar todas as informações para os funcionários. Porque quanto mais informações vocês tiverem mais fácil será a execução e ficara ciente das mudanças da empresa.” (G5)**

RESPOSTAS G6

1. **“Pelo reconhecimento, valorizando suas funções e serviços com um plano de carreira.” (G6)**
2. **“Sim acredito. A implantação dos feedbacks é uma das formas de a proximidade entre empresa e funcionário, dando abertura para expor suas ideias.” (G6)**
4. **“Uma boa comunicação com a equipe faz render muito mais o trabalho, deixando o ambiente mais leve e os funcionários motivados, mostrando transparência do seu trabalho.” (G6)**