

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANE GABRIELA MAHL DE CAMPOS

**ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS**  
**EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO EM**  
**DOURADOS/MS**

DOURADOS/MS

2021

LUCIANE GABRIELA MAHL DE CAMPOS

**ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO EM  
DOURADOS/MS**

Trabalho de Graduação II apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Jair Soares Viana.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes.

Prof. Dr. António Carlos Vaz Lopes.

DOURADOS/MS  
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

C198e Campos, Luciane Gabriela Mahl De  
ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA  
COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO EM DOURADOS/MS [recurso eletrônico] / Luciane  
Gabriela Mahl De Campos. -- 2021.  
Arquivo em formato pdf.

Orientador: José Jair Soares Viana.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2021.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Endomarketing. 2. Comportamento organizacional. 3. Gestão de pessoas. 4. Matriz  
Importância-desempenho. I. Viana, José Jair Soares. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA –  
FACE/UFGD

**UFGD**  
Universidade Federal  
da Grande Dourados

ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE  
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2021.1, RAEMF

**ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO EM DOURADOS -  
MS**

LUCIANE GABRIELA MAHL DE CAMPOS

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. José Jair Soares Viana  
(Presidente)

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes  
(Avaliador 1)

Prof. Dr. António Carlos Vaz Lopes  
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 01 de dezembro de 2021.

REGISTRO:  
AB - 65/2021

Dedico este trabalho aos meus filhos e esposo, que, de maneira especial, me incentivaram e me ensinaram a lutar por meus ideais com determinação e coragem. À minha mãe, que é o alicerce das minhas conquistas e a quem eu amo profundamente.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela força nos momentos de desânimo. Além disso, sou grata a todos que contribuíram de alguma maneira para a realização do meu trabalho. Agradeço imensamente a minha família pelo apoio incansável.

Meu orientador, Prof. Dr. José Jair Soares Viana, pela paciência, pela preciosa ajuda na definição do corpus do estudo, pela infatigável orientação científica, revisão crítica do texto, pelos esclarecimentos, opiniões e sugestões, pela partilha de seus conhecimentos e confiança que sempre me concedeu. Ao Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes pela preocupação e incentivo para a minha conclusão de curso.

À Unimed Dourados por possibilitar a aplicação de pesquisa na empresa e a todos os colegas que participaram de maneira essencial contribuindo para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas de turma e ao corpo docente da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, a vocês: a minha eterna gratidão.

## RESUMO

O endomarketing se faz importante para a empresa objeto de estudo, pois esta tem as suas atividades exercidas, predominantemente, por pessoas. O presente estudo tem por objetivo apresentar alguns fatores do marketing interno de uma cooperativa de trabalho médico da cidade de Dourados/MS a partir do seu comportamento organizacional o que possibilitará analisar a satisfação dos seus funcionários. O trabalho se deu por meio de pesquisa através de um questionário estruturado com perguntas abordando o tema principal que é o endomarketing, aplicado na sede da empresa pelo período de 15 dias em datas distintas. Às questões foram atribuídas notas de acordo com a percepção dos respondentes quanto ao nível de satisfação de importância e desempenho de cada fator questionado e, ainda, sobre características relacionadas à motivação. Como ferramenta de auxílio para uma melhor análise dos fatores da pesquisa desenvolvida, foi aplicado aos dados o método de análise da Matriz Importância-desempenho de Slack, o que trouxe informações específicas que envolvem o endomarketing. Sob o ponto de vista dos colaboradores, o estudo mostrou que alguns fatores existentes necessitam de ações de melhoria. No entanto, o nível de satisfação em trabalhar na empresa é consideração bom.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing; Comportamento Organizacional; Gestão de pessoas; Matriz Importância-desempenho.

## ABSTRACT

*The endomarketing is important the company object of study, because it has its activities performed predominantly by people. The present study aims to present some factors of internal marketing of a medical cooperative of the city of Dourados/MS from its organizational behavior which will enable to analyze the satisfaction of its employees. The work occurred through research through a structured questionnaire with questions addressing the main theme that is the endomarketing, applied at the headquarters of the company for a period of 15 days on different dates. The questions were Assigned scores according to the perception of respondents regarding the satisfaction level of importance and performance of each factor questioned and also on characteristics related to motivation. As an aid tool for a better analysis of the Importance-Performance Matrix of Slack, which brought specific information involving the endomarketing. From the employees point of view, the study showed that some existing factors need improvement actions. However, the level of satisfaction in working in the company is considered good.*

**Keywords:** *Endomarketing; Organizational behavior; People management; Importance-performance matrix.*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 ENDOMARKETING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	21
2.5 CAPITAL HUMANO .....	24
2.6 COOPERATIVISMO.....	25
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
3.1 TIPOS DE PESQUISAS .....	27
3.1.1 A Abordagem da Pesquisa .....	27
3.1.2 O Objetivo da Pesquisa .....	27
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.3 UNIDADE DA PESQUISA .....	28
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	29
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1 UNIMED DOURADOS COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO.....	31
4.1.1 Comunicação Interna na Cooperativa .....	32
4.2 PROJETOS UNIMED DOURADOS AO CLIENTE INTERNO.....	32
4.2.1 Programa Qualifica .....	33
4.2.2 Gestão por Competências Unimed Dourados .....	33
4.2.3 Plano de Cargos e Salários.....	34
4.2.4 Cursos de Aperfeiçoamento e Formação.....	35
4.2.5 Qualidade de Vida do Colaborador.....	36
4.2.6 Ginástica Laboral .....	36
4.2.7 Grife Interna .....	36
4.3 BENEFÍCIOS OFERECIDOS AO CLIENTE INTERNO .....	37
<b>5 ANÁLISE DOS FATORES DO ENDOMARKETING .....</b>	<b>39</b>
5.1 ANÁLISE DE DADOS SOBRE A MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO ...	41
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A civilização nada mais é do que a convivência grupal, e é mantida desde os primórdios até os dias de hoje por uma simples razão, a necessidade humana de viver em grupo. Com o passar do tempo, o agrupamento humano foi ganhando formas diferentes. As tribos foram deixadas para trás. A visão de comunidade antiga está cada vez mais dissolvida, o que antes era naturalmente construída de forma familiar iniciada e com a maioria dos seus membros cultivada através de parentesco, hoje se tornou comum, se comparada por tamanho, participar de uma comunidade sem relação consanguínea alguma.

No ambiente empresarial, independente de qual for o setor de atuação, as empresas passaram a dar atenção ao seu ambiente interno, neste contexto de atenção, para suas potencialidades ou fragilidades e as preocupações que anteriormente eram deixadas em segundo plano, passam a ser vistas como peças fundamentais nas decisões estratégicas em busca de soluções aos problemas enfrentados e alcance de seus objetivos.

Neste sentido, Pomi (2002, p. 266) diz que “a relação entre a gestão empresarial e a gestão dos recursos humanos demonstra o quanto a gestão do capital humano agregou de valor às empresas.” Para Pomi (2002) a atenção dispensada aos funcionários é tida como referências no avanço da cultura e atitudes empresariais para alcançar seus objetivos.

A Gestão de pessoas, órgão de assessoria interna, juntamente com a sua equipe, deve-se dispensar uma atenção especial aos seus stakeholders. A fim de obter um resultado satisfatório em conjunto com seus parceiros econômicos, é necessário que a empresa percorra um caminho de inúmeras normas e regras, mas que ainda a possibilite cumprir metas, disseminar seus interesses e realizar suas atividades a fim de se sobrepôr à concorrência.

Frente à contínua busca por parte da organização em alternativas para melhoria do clima organizacional, sua cultura e alcance de seus objetivos, uma das estratégias essenciais à maturidade empresarial é a boa comunicação, o que é um grande desafio para os seus líderes, mas indispensável ao perfil empresarial, pois "A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização" (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 24).

Comunicar-se de forma clara e fazer com que os colaboradores compreendam quais são os objetivos da empresa depende de um trabalho específico para que haja uma interação e a participação de todos nos projetos e metas da empresa.

Ao se referir sobre a importância da comunicação no ambiente organizacional Curvello (2012), afirma que a comunicação interna é o conjunto de ações necessário para a construção de uma boa imagem pública da organização. Apesar de sua relevância, reconhece-

se que nem sempre é fácil implantar a prática de uma boa comunicação dentro da organização quando a sua cultura está estruturada com base em uma liderança conservadora e autoritária, sendo necessária neste caso, uma mudança na cultura organizacional.

Segundo Kotler (2000), além do marketing externo direcionado às pessoas fora da empresa, deve-se trabalhar antes o marketing interno com o intuito de estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos da empresa, tendo como tarefa contratar, treinar e promover a motivação dos funcionários para que estes possam atender bem seus clientes, pois não faz sentido prometer um excelente serviço quando os integrantes da empresa não estão preparados para fornecê-lo.

De acordo com estudiosos da área, é possível afirmar que a base do endomarketing está diretamente ligada a gestão de recursos humanos, ou seja, a relação humana satisfatória na organização. Lopes (2015), denomina o endomarketing como um conjunto de marketing institucional voltado para os funcionários, acionistas e fornecedores e tem em seu significado a definição de ações voltadas para o interior da empresa.

Um dos modelos de cooperativa de trabalho médico é representado pelo Sistema Unimed. De acordo com o site <https://www.unimed.coop.br/site/sistema-unimed> existem hoje no Brasil 341 cooperativas que compõe o sistema. Uma das unidades está presente na cidade de Dourados/MS e, atualmente, atende a 22 municípios da região sul do Estado. Dada a importância da prestação de serviços à saúde, a Unimed Dourados favorece o atendimento à quase 40 mil beneficiários.

O trabalho foi aplicado para os funcionários da Unimed Dourados com o intuito de analisar a percepção destes em relação à importância dos fatores do endomarketing aplicados na empresa. Este estudo poderá servir como referência para a empresa na análise das suas estratégias que envolvem a gestão de pessoas.

## 1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

É comum as pessoas recorrerem à alternativa de cooperativas de saúde ou planos médicos, diante das dificuldades que encontram para ser atendidas no serviço de saúde pública, que as permita ter uma garantia de um atendimento médico decente quando for solicitado. Existem hoje no mercado da saúde algumas empresas que disponibilizam planos de serviços voltados à segurança de suprir a necessidade de um atendimento médico satisfatório quando for necessário.

Para atender o cliente externo de maneira satisfatória, a empresa precisa manter o clima organizacional adequado que leve ao comprometimento das pessoas. De acordo com Cerqueira (2002), o endomarketing gera a comunicação nos dois sentidos, ou seja, uma comunicação integrada, e o seu conceito está relacionado com projetos e ações que visam consolidar uma cultura de comprometimento organizacional objetivando um clima de valorização e reconhecimentos das pessoas, estimulando a comunicação interpessoal e reduzindo conflitos e insatisfações entre os colaboradores, para que assim possa haver o aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

A análise de dados aplicada através do método da Matriz Importancia-desempenho possibilitou classificar cada fator de maneira detalhada a saber o nível de atenção que deve ser dado ao item analisado, com a necessidade de melhoria ou não.

Este estudo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os níveis de importância predominam frente as estratégias de endomarketing existente na cooperativa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a contribuição do endomarketing para potencializar o comprometimento dos funcionários em uma cooperativa de trabalho médico da cidade de Dourados/MS.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- 1 – Caracterizar o perfil da organização;

- 2 – Diagnosticar as estratégias da Gestão de Pessoas da empresa;
- 3 – Analisar o nível de confiança existente na cooperativa frente as ações de endomarketing.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Desde a Revolução Industrial no século XVIII, observou-se o início a um novo modelo de trabalho com a produção em grandes escalas por meio do emprego de máquinas e da contratação de mão de obra em grande número. Do ponto de vista social era o início de uma liberdade escravizada para os empregados, enquanto o que movimentava todo o esquema industrial era a busca pelo lucro, o que originou a disputa por novos mercados, ou seja, é o que se conhece usualmente como concorrência.

Para que se consiga uma qualificação gerencial satisfatória dentro de uma organização, é necessário que esta saiba lidar principalmente com a estrutura comportamental que executa as suas atividades, em especial quando se trata de uma empresa atuante no campo de serviços que tem as suas funções voltadas para a saúde humana, que por si só já se caracteriza inerentemente complexa.

O mercado de operadoras e seguradoras de planos de saúde que abrange os usuários da cidade de Dourados se expandiu, e apesar de vantajosa, colocou à prova a hegemonia concorrencial da empresa a ser estudada. Assim, a perspectiva de contribuir para que a sua condição competitiva se eleve, é que este trabalho se propõe a estudar de forma criteriosa suas características organizacionais integralmente ligadas a Gestão de Pessoas.

Por se tratar de uma cooperativa, a mesma tem uma preocupação especial com a interação relacionada com os seus membros cooperados e integrantes do seu diretório, e ainda com os colaboradores externos que participam como parceiros na prestação dos diversos serviços à comunidade de Dourados e também de outras cidades da região, além de seus colaboradores internos contratados e responsáveis pela execução funcional das atividades na sede local da empresa, este que é o foco principal desta pesquisa.

Este trabalho é importante como instrumento de conhecimento sobre a percepção dos funcionários quanto às estratégias desenvolvidas na gestão de pessoas em relação ao cliente interno, possibilitando à empresa adequar as suas ações para elevar o nível de satisfação dos colaboradores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ENDOMARKETING NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Qualquer empresa nasce com características distintas, mas com um mesmo objetivo, o lucro. Conforme Paiva (2008), os objetivos do consumidor e das empresas são contrários, haja vista que o consumidor visa adquirir bens e serviços para a maximização da sua satisfação ao longo de sua vida, enquanto que o objetivo empresarial fundamentalmente é a conquista de lucros. Desta forma, verifica-se que apesar de contrários, tais objetivos entre consumidor e empresa são dependentes entre si.

Ao referir-se à atividade comercial, Paiva, (2008, p. 68) define que “O capitalismo é um sistema de relações sociais muito particular e determinado, em que todos os homens se relacionam com todos os outros por intermédio da mercadoria e do dinheiro”. É pensando neste princípio vindo do capitalismo que se extrai a estrutura mercadológica global, na qual agentes particulares e comerciais interagem a todo tempo buscando o seu crescimento próprio e, conseqüentemente, se dá o desenvolvimento da economia.

Quanto às atividades empresariais, para que se obtenha uma estabilidade em suas relações comerciais seguidas da obtenção do lucro, é necessário que a organização esteja amparada de conhecimentos que a leve ao sucesso esperado, no qual se aplicam os conhecimentos da administração. “A Teoria das Organizações (TO) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral” (CHIAVENATO, 2000, p. 1).

O avanço da tecnologia pode ser o grande responsável pelo aumento da qualificação dos empregados. De acordo com Snell (2010), o surgimento dos denominados trabalhadores do conhecimento se dá com a expansão de suas responsabilidades nas quais se incluem a capacidade de planejamento, decisões e solução de problemas. Esse aumento na qualificação dos funcionários é desenvolvido através de treinamentos, muitas vezes fornecido pela própria empresa, e depois de treinados estes têm a possibilidade de desempenhar novos papéis dentro da organização ou até mesmo assumir novos cargos.

O fator humano ganha grande importância diante da ótica empresarial, sendo que, “As empresas que, por ignorância ou até mesmo por interesses, buscaram afastar o trabalhador de sua natureza como ser, redescobrem-no agora como o elemento principal do processo produtivo [...]” (INKOTTE, 2000, p. 05).

Essa citação de Inkotte exemplifica a dimensão que está tomando a importância do trabalhador atualmente dentro das organizações. E é sobre essa linha de pensamento que surge

a aplicação do endomarketing para a evolução da relação entre empresa e funcionário. Para Grönroos (1993), “A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos” (GRÖNROOS, 1993, p. 279).

O endomarketing é um termo derivado do marketing nos quais têm em sua base essencial o mesmo objetivo, o qual se resume na intenção de conquistar clientes, mas cada um na sua área de atuação. De maneira simplificada é dada a definição dos dois termos por (SILVA, 2014, p. 21-22):

O contexto de marketing reúne aspectos do ambiente (contexto externo) e da empresa (contexto interno) com impacto social sobre as decisões, os objetivos e as ações da empresa em relação ao mercado, abrangendo agentes, fatos, mudanças e tendências ligadas aos seguintes domínios: economia, política, legislação, sociocultural, tecnologia, concorrência, fornecedores, distribuidores e clientes (consumidores). Como essas variáveis que afetam o ambiente estão fora do controle a empresa, elas são chamadas de variáveis incontroláveis e podem mudar a todo instante. O contexto interno refere-se a planos, cultura, recursos e competências da empresa.

A missão da corporação, ou missão corporativa deve ser elaborada, fundamentalmente, com a participação dos colaboradores e poderia ser entendida como “a incumbência ou compromisso das pessoas dentro da organização na busca da sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento a longo prazo” (COBRA, 1992, p. 54).

A empresa quando tem nas pessoas os parceiros que aplicam seus conhecimentos e habilidades a fim de garantir os resultados desejados:

Esse passa a ser o grande diferencial, a vantagem competitiva obtida através das pessoas. Existe um consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Daí o surgimento do *endomarketing*, o marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrá-los através de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização através de dinâmicas relações de intercâmbio (CHIAVENATO, 2004, p. 515-516).

Na complexidade do relacionamento empresarial fica claro que está além da empresa a capacidade de impor atitudes aos seus funcionários ditando como eles devem ou não agir na sua totalidade. O mais próximo disso que a empresa consegue chegar é estimular os funcionários a trabalharem a favor do seu sucesso. E essa influência se dá através do desenvolvimento de uma cultura que encara todos os colaboradores como parte essencial na

vida organizacional com a devida valorização de todos os que participam diretamente das suas atividades.

Para Cerqueira (2002), existem duas linhas de relacionamento dentro da empresa. A primeira é a relação de envolvimento ou uma reativa negativa, em que os subordinados aceitam o que foi passado pelo seu superior por uma questão de conveniência, medo ou interesse, algo psicologicamente externo, que ele não concorda ou não se esforça a realizar de forma adequada, e o faz por obrigação.

Com o intuito de transformar o colaborador em um facilitador da boa imagem da empresa, “o objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo” (BRUM, 2010, p. 14).

Como um dos objetivos do endomarketing é vender a imagem da empresa aos seus funcionários através da informação, a fofoca ou o chamado radio-corredor que é um outro problema empresarial constante, também é minimizado quando as informações são repassadas de forma clara e direta. É interessante para o funcionário saber o que acontece dentro da empresa na qual trabalha, seja sobre qual assunto for, operacional ou estratégico. Isso dará a ele o sentimento de ser importante e estar participando efetivamente dos assuntos da empresa, pois “Isso significa que a maioria dos trabalhadores hoje quer compreender o impacto de seu trabalho e exige mais transparência na gestão, bem como informações claras sobre carreiras, emprego e outras oportunidades de desenvolvimento” (ALMEIDA; BAPTISTA E SOARES, 2013, p. 75).

Ao falar em implantar o endomarketing na organização, refere-se a uma possível mudança de cultura visto que quando o endomarketing é algo novo, provavelmente a empresa até o momento esteja caminhando com uma visão voltada ao poder centralizado na qual os funcionários são tidos apenas como mais um item gerador de lucro no seu contexto. Por este motivo é que o endomarketing deve ser bem planejado, necessitando de uma estratégia bem sistematizada para que possa ser obtido o sucesso nas atividades com o projeto implantado. Gröroos (1993) reforça a importância do endomarketing por ele permitir à empresa trabalhar todas as suas atividades de forma muito mais estratégica e sistemática, trazendo resultados mais específicos diante de suas ações.

Em defesa de alguns pontos estratégicos do sistema do endomarketing, sendo eles:

- a) um sistema de acompanhamento: sem que haja uma avaliação periódica do andamento do projeto, não será possível mensurar os resultados que estão sendo obtidos, tão pouco as orientações necessárias para a sua continuação;
- b) deve-se fazer um planejamento a longo prazo já que não se pode prever quanto tempo a empresa levará para assimilar o projeto, pois isso depende de muitas variáveis;
- c) o



comprometimento maior com o projeto deve vir do alto escalão da empresa vivenciando na prática os novos valores para que sirva de exemplo e o processo se aplique em todos os setores, não havendo desânimo em algumas áreas e o descrédito de projetos futuros; d) apesar de uma nova cultura estar sendo implantada dentro da empresa, os chefes devem ser justos e fazer cumprir os princípios e as normas nas relações de trabalho, usando da autocracia para impor limites aos comportamentos inadequados. (CERQUEIRA, 2002, p. 464).

A essência do endomarketing está baseada em princípios de áreas de estudo como cita Inkotte (2000), com uma mistura de teorias fundamentadas em Marketing, Psicologia, Relações Públicas e Qualidade Total. Assim, muitas são as contribuições da gestão da qualidade para a prática do endomarketing na empresa.

Para Inkotte (2000), quando a empresa trabalha através de mudanças empresariais implantadas para atingir as metas de qualidade e a certificação do ISO 9001, por exemplo, é inevitável que tais mudanças atinjam os seus funcionários. A qualidade se torna uma finalidade da empresa em que antes de ser percebida pelo cliente externo deve envolver os clientes internos. O envolvimento e seriedade no planejamento de estratégias pela gerência e área de recursos humanos são de grande importância, pois isto acaba por refletir na cultura da empresa com ações que favorecem a participação e o desenvolvimento de todo o seu pessoal com o crescimento humano, social e gerencial para atingir determinado objetivo.

A comunicação dentro da organização também é um passo importante para o processo motivacional. A partir do momento que a empresa apresenta os seus objetivos ao colaborador de maneira clara e valorizando a participação conjunta, despertará nele o instinto motivador. “O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação e a intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua perspectiva de realização” (CASTRO, 2002, p. 97).

Estar de acordo com as propostas organizacionais, ter participação nas decisões sendo percebido como importante pelos seus superiores, assim como sentir-se orgulhoso de trabalhar na empresa são fatores que influenciam mais na motivação do colaborador do que um reajuste salarial.

O principal objetivo da comunicação empresarial é fazer com que os colaboradores entendam qual é o objetivo da empresa e estimule a todos a vibrar com os resultados alcançados. Não somente nas atividades de uma empresa, mas em na vida cotidiana de qualquer pessoa há comunicação, seja ela da maneira que for mais conveniente ou mesmo necessária dependendo da limitação entre o emissor e o receptor da mensagem, a qual pode ser perfeita ou não.

Quando se fala de comunicação organizacional, refere-se à transferência de uma informação pela qual se espera o entendimento dos demais membros da organização. A informação é uma ferramenta importante para se obter esse entendimento, seguido pelo comprometimento dos colaboradores valorizando o trabalho em equipe para a conquista dos objetivos da empresa. “A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido. [...] Nenhuma ideia, por melhor que seja, é útil se não for transmitida e compreendida pelos outros” (ROBBINS, 2010, p. 325).

Ainda segundo Lemos (2006), o endomarketing fundamenta-se em fortalecer a relação cliente-fornecedor internos com foco na produtividade e qualidade de vida no trabalho. Saber ouvir o funcionário quanto às suas solicitações e sugestões perante as decisões que precisam ser tomadas faz com que ele se sinta cada vez mais parte integrante da empresa, e diante disso, estará motivado a executar suas funções com excelência. O ideal é que todos sejam envolvidos em um mesmo nível de comprometimento, ou seja, desde a direção até a base operacional deve haver um consenso de que todas as atividades são extremamente importantes para o sucesso de toda organização.

É essencial que o colaborador se sinta importante para a empresa, e que sua opinião sobre as decisões a serem tomadas são relevantes. De acordo com Milkovich (2000), os empregados devem saber de maneira clara que as suas opiniões foram ouvidas para que houvesse determinada mudança organizacional, assim eles aceitarão melhor qualquer mudança na empresa, pois se os próprios empregados não se sentirem ouvidos o alto escalão pode acreditar erroneamente que está passando mensagens essenciais.

Embora a responsabilidade pelo descaso em cuidar do desgaste físico e mental seja maior por parte do próprio indivíduo do que pela empresa, algumas medidas organizacionais podem ser tomadas no auxílio de boas práticas que ajudem na prevenção de doenças. A saúde ocupacional de âmbito público é destinada aos cuidados com a saúde do trabalhador.

As famílias estão cada vez menores, e os grupos aos quais normalmente fazem parte, são constituídos por pessoas que dividem conosco salas, departamentos, ambientes durante o nosso período de trabalho. Por fim, tudo acaba no convívio profissional. “A comunidade [...] reconhece dois aspectos essenciais da vida sobre a Terra: de um lado, a necessidade de união para que todos progridam e, de outro, a passagem do tempo, com as inevitáveis mudanças por ela geradas” (LEMOS, 2006, p. 139).

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O fator humano é o principal componente de uma organização. É em torno e através dele que são geradas todas as atividades de uma empresa, independentemente do nível hierárquico, cargo ou função ocupado, tornando-se um sistema interdependente em suas partes. É indiscutível que o desejo dos gerentes é ver a sua empresa fluindo de forma organizada e com bons índices de produção e, conseqüentemente, atingindo suas metas.

Mas como tornar isso uma realidade? A preparação gerencial faz toda a diferença no sucesso de uma empresa. Saber compreender o ambiente interno e reagir às diferenças individuais promovendo

O comportamento organizacional (CO) é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações (ROBBINS, 2010, p.7). Para Robbins, o conhecimento que a organização obtém com os estudos que realiza para identificar o que pensam, sentem ou reagem seus empregados, pode ser obtido para a melhoria da eficácia organizacional pretendida.

Para Robbins (2010), o estudo que uma organização pode desenvolver voltado para conhecer seu comportamento organizacional é voltado para a relação entre as pessoas e as organizações enfatizando condições que envolve a tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e administração, incluindo assim, componentes como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional.

Wagner III e Hollenbeck (2006), definem três áreas do comportamento organizacional, sendo elas, o Comportamento Microorganizacional baseado nas psicologias experimental, clínica e industrial voltadas para as percepções individuais, desenvolvimento e atitudes no local de trabalho; o Comportamento Mesoorganizacional com base na psicologia social e interacionista voltada para a socialização, liderança e a dinâmica de grupo que estuda o trabalho em equipe; e o Comportamento Macroorganizacional derivado da sociologia, ciência política, antropologia e economia que estuda o comportamento da empresa como um todo.

Em definição ao comportamento organizacional a qual afirma que a administração é o trabalho com indivíduos para atingir os objetivos empresariais, cita-se que “A ênfase é no comportamento das pessoas e sua motivação para alcançar os objetivos da organização, bem como na forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas visando a alcançar esses objetivos”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 310).

Segundo Caravantes, Kloeckner e Caravantes (2008), Derek Pugh, um dos conhecidos autores ingleses na área de comportamento organizacional, o define como o estudo da estrutura, do funcionamento e do desempenho das organizações, bem como o estudo dos indivíduos e dos grupos existentes nelas. Esta definição de Pugh contempla tanto o campo macroorganizacional, assim como, o microorganizacional.

Ao enfatizar a importância das pessoas no âmbito organizacional, Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 6, grifo do autor) definem “**Comportamento organizacional (CO)** é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender, e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Percebe-se que o fator humano é um dos componentes principais de uma organização. É em torno e através dele que são geradas todas as atividades da uma empresa, independentemente do nível hierárquico, cargo ou função ocupado, tornando-se um sistema interdependente em suas partes.

Chiavenato (2004), afirma que a empresa pode encarar o empregado de duas maneiras: como recurso que deve ser administrado ou como parceiro. Ao ser visualizado como um parceiro, o empregado constitui o capital intelectual e contribui através do seu conhecimento e habilidades em decisões racionais que beneficiam a empresa na ascensão ao sucesso. No que se refere ao ambiente interno: “ O papel das empresas estimular o espírito de corpo entre seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho em que todos cooperem em prol de uma causa comum” (LEMOS, 2006, p. 140).

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As atividades de uma empresa, suas ações, assim como as suas decisões mais importantes, tendem a seguir o que é determinado pela sua cultura. De acordo com Schein apud Lacombe (2005, p. 230) a cultura organizacional se dá através de:

Um padrão de suposições e valores básicos – inventados, descobertos, ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ainda, cultura organizacional é definida como “conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração” (LACOMBE;

HEILBORN, 2008, p. 355). A cultura é a construção de uma identidade com a permanência das pessoas envolvidas, entendendo que “uma organização que muda todo seu pessoal, ou a maioria dele, muito frequentemente, não tem como se transformar numa cultura” (TACHIZAWA, 1997, p.34).

Uma política de execução composta de regras, normas ou regulamentos voltados a todos os setores da empresa, é que no contexto geral das suas atividades será caracterizada como cultura empresarial. Segundo Tavares apud Tachizawa (1997), a cultura surge de interações humanas que são orientadas ordenadamente em busca de um mesmo objetivo, através da sua história de forma processual se transformou com influências internas e externas. Ou seja, nenhuma empresa nasce com uma cultura já pronta, ela vai se moldando ao longo do tempo de sua existência de forma adaptativa.

As culturas sociais também influenciam na maneira como as empresas agem, pois estas levam em consideração a interferência de todo o sistema que a envolve, ou seja, os grupos atuantes denominados como seus stakeholders. “Quando eles estão no ambiente externo (governo, mídia, sindicatos, fornecedores e clientes, entre outros) são denominados stakeholders externos. Os stakeholders internos são os empregados e os sócios (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 23).

Na figura a seguir, podemos observar a organização como centro dos seus stakeholders:



Figura 01: Stakeholders: influência ambiental da organização  
Fonte: LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 22.

Para Andrade e Amboni (2011), a cultura organizacional é composta por quatro pressupostos, sendo eles, as normas, os valores, recompensas, e o poder. “O entendimento desses quatro pressupostos da cultura da organização é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, geralmente naquelas intervenções em que se torna fundamental compreender como a organização funciona...” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 160).

Para Lacombe e Heilborn (2008), a formalização da cultura organizacional pode se dar através de documentos, a fim de facilitar o entendimento desta, conceituando assim, uma cultura formal ou oficial adotada pela organização. “A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou, simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 358).

Para autores que tratam sobre esse tema, uma cultura pode ser implícita, ou seja, a qual fica clara nas preocupações, decisões e prioridades da alta administração, podendo ser classificada de cultura real. A cultura real revela a crença e os julgamentos mais do que qualquer documento escrito.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

De forma ampla, pode-se entender por clima organizacional as relações entre as pessoas mantidas dentro da organização, o que torna também um assunto delicado para qualquer gestor.

Segundo Tachizawa e Scaico (1997), o clima organizacional é a qualidade do ambiente percebido pelo colaborador dentro da empresa, a qual pode influenciar no seu comportamento e está intimamente ligado ao grau de motivação.

Em referência ao clima dentro da organização Tachizawa e Scaico (1997, p. 329) citam que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral; e desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades”.

Uma das ferramentas que pode ser útil na mensuração do clima organizacional é a pesquisa destinada ao público interno. Lacombe e Heilborn (2008), afirmam que, não basta haver comunicação de cima para baixo, é preciso saber ouvir as pessoas através de canais de comunicação adequados, sendo os mais comuns, as visitas no local de trabalho, o feedback das reuniões periódicas em equipe, os sistemas de sugestões, as pesquisas regulares para colher sugestões e o *ambudsman*, um especialista com a função de receber e investigar, de forma objetiva, reclamações ou sugestões de funcionários e clientes.

Quanto à importância do clima organizacional o autor cita, “O clima pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 161).

Certamente o primeiro impulso a cogitar uma possível mudança organizacional é dado pelo aumento da concorrência no cenário mercadológico, e essa influência é natural visto que ainda é forte a presença de uma cultura voltada para o sucesso através do lucro com preocupações no ambiente externo. Mas a motivação que deve mover a gestão não pode se limitar apenas a fatores externos, pois a grande revolução produtiva nos dias atuais é a capacidade humana de produção, ou seja, o capital humano. Diante dessa reflexão, encontramos a exigência de mudança na cultura da empresa de maneira que favoreça os valores de satisfação e da relação interpessoal.

Ao decidir implantar mudanças organizacionais deve-se estudar a maneira que irá implantar tais mudanças de forma que o impacto aos funcionários seja minimizado. Ainda, de acordo com Silva (2013), toda mudança provoca resistência, e a percepção da mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça, que pode ser uma ameaça real ou imaginária, mas que traz efeitos fisiológicos, psicológicos e sociais.

Diante disto, o profissional de RH sempre terá grande importância na implantação das mudanças na organização. A ele cabe o papel de facilitador no envolvimento dos funcionários na aceitação e na aprendizagem individual e organizacional às novas técnicas e condutas. Segundo Chiavenato (2004, p. 58) “Os novos papéis da função de RH são definidos em quatro eixos: estratégias de RH, infraestrutura, contribuição dos funcionários e mudança organizacional”.

A gestão de pessoas e suas atividades é definida além da sua finalidade técnica como um setor da organização que cuida de selecionar e treinar o pessoal da instituição, administrar salários, etc. Esta abordagem já foi superada a tempos. O objetivo fundamental de recursos humanos é “contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento, e sinergia do patrimônio humano de uma organização” (TOLEDO, 2003, p. 34).

É necessário que a empresa trabalhe com a ideia e entenda que o setor de RH seja um canal de relacionamentos entre a organização e seus profissionais. De acordo com o autor, “a área de recursos humanos deve preocupar-se em construir a ‘marca do empregador’. Não basta mais ser top of mind entre os consumidores e clientes. Trata-se de ser top of mind entre os profissionais” (FRANCO, 2002, p. 21, grifo do autor).

Ao exemplo da tradicional atividade de contratação desenvolvida pelo setor de recursos humanos, Franco (2002) expõe que há uma grande ligação entre marketing e a rotina de recursos humanos, pois o contratante precisará ter um amplo domínio da cultura organizacional, um bom relacionamento com todos os setores da empresa e também estar dispostos a assumir riscos, a fim de fornecer talentos para o crescimento da empresa.

Por exigência dos novos tempos, a consultoria interna orienta a organização e seus membros na era da informação, e o departamento de Recursos Humanos ou Administração de Recursos Humanos se transforma em Gestão de Pessoas, saindo “De uma área fechada, hermética, monopolística, e centralizadora que a caracterizavam no passado, a moderna ARH está se tornando uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora” (CHIAVENATO, 2004, p. 42).

Quanto aos profissionais de recursos humanos:

Os profissionais que militam nesta área são constantemente desafiados a equilibrar demandas duplamente importantes que, ao mesmo tempo, direcionam o foco de suas ações e iniciativas para atividades de maior valor agregado, priorizando os programas que estreitam o relacionamento com o colaborador, isto é, que ressaltam a formação de talentos e gestão de capital intelectual e do conhecimento, influenciando de forma significativa o posicionamento da instituição em seu mercado de atuação. De forma crescente, os investimentos de RH se direcionam a essas atividades (WEISS, 2013, p. 159).

A gestão de pessoas é parte essencial para qualquer organização, pois “O papel dos executivos de Rh torna-se crucial porque envolve o recurso mais importante da organização: as pessoas” (MILKOVICH, 2000, p. 27).

Diante de um mercado extremamente competitivo, as empresas passaram a buscar cada vez mais aqueles profissionais que possuem um diferencial e contribuam com dedicação para a organização de acordo com as suas competências. Tais competências podem ser definidas como “...o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes usadas, desenvolvidas e compartilhadas para o alcance de resultados organizacionais” (FARAH, 2006, p. 183).

De acordo com Farah (2006), as competências podem ser divididas em três tipos: conceituais, técnicas e humanas. Nesse sentido, as competências conceituais, para esse autor, estão ligadas à tomada de decisão que causa impacto nos ambientes interno e externo da organização. As técnicas, por sua vez, fazem referência à especialização do indivíduo, como sua formação acadêmica, habilidade e conhecimento com uma atividade específica, como, por exemplo, a facilidade de trabalhar com cálculos ou o conhecimento de outro idioma. Quanto às competências humanas, que são chamadas também de comportamentais, referem-se ao



comportamento do indivíduo ligado ao seu contato interno e externo na empresa como, por exemplo, comunicação, proatividade e colaboração.

Cabe à empresa dar ao colaborador o apoio do qual necessita para que ele possa aplicar de maneira produtiva as suas competências no trabalho, sendo que “O objetivo da gestão de pessoas dentro da organização deve ser, portanto, estimular as pessoas a mobilizar suas habilidades, conhecimentos e atitudes em prol das metas estratégicas da empresa e, obviamente, recompensá-las por isso de maneira justa” (FARAH, 2006, p. 184).

Partindo do princípio de valorização do indivíduo dentro da organização, é possível desenvolver o que, no universo empresarial, é chamado de planejamento estratégico dos recursos humanos para obter pessoas capazes de realizar função a qual a empresa deseja, logo, dá-se a gestão por competências, utilizando ferramentas como recrutamento e seleção, treinamento, planejamento de carreira, avaliação de desempenho e recompensas.

As empresas precisam ter a preocupação de formar a sua marca de empregador. Diferente da relação estabelecida entre empresa e consumidor para a fidelização de clientes, a empresa inovadora através do recrutamento e seleção deve atrair os profissionais de talento aos quais ela necessita para o alcance dos seus objetivos. Para isso, segundo Franco (2002), a área de recursos humanos deve aprender a fazer marketing para que consiga tornar a sua empresa em um empregador preferencial para os talentos que, por sua vez, se caracterizam por não apenas saber muita coisa, mas também por saber ser. Para Franco (2002, p. 29) “O saber ser, a atitude, a forma de agir e de se comportar são fatores importantes e decisivos numa organização moderna”.

Uma integração bem conduzida aos novos profissionais possibilita uma relação próspera, produtiva e bem-sucedida entre colaborador e instituição. “A missão do RH é promover, continuamente, um alinhamento dessa relação entre as pessoas e a instituição, buscando, cada vez mais, caminhos de abertura, diálogo, engajamento e visão coletiva” (WEISS, 2013, p. 168).

## 2.5 CAPITAL HUMANO

Cabe à gestão organizacional saber valorizar as pessoas como os seus recursos mais importantes, pois são elas que detêm a capacidade de criar, inovar e agregar valor aos produtos e serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes. “a gestão do conhecimento, especificamente, visa conquistar acertos organizacionais por meio de estratégias dirigidas pela

motivação e facilitação do conhecimento dos trabalhadores” (RODRIGUES; CRUZ, 2009, p. 173).

Em um contexto de compartilhar o conhecimento “a experiência mostra que, para montar tanto uma estratégia de sucesso quanto um processo de gestão de conhecimento, é preciso trabalhar os diversos modelos mentais de forma a criar perspectivas comuns que deem espaço ao compartilhamento de objetivos, ideias e planos de ação” (NISEMBAUM, 2002, p. 278).

De acordo com Nisembaum (2002), a gestão do conhecimento deve envolver o máximo de pessoas em benefícios da organização. O conhecimento em comum adquirido através das atividades executadas é o que produz o conceito de “saber como”, e então, adicionado às habilidades das pessoas é que possibilita à empresa a vantagem competitiva. Ainda acrescenta Nisembaum (2002, p. 279) “O conhecimento interno, gerado por pessoas de talento ao buscar alcançar os objetivos da empresa de formas inovadoras, é o tipo de conhecimento que realmente vale a pena”.

Como o conhecimento comum se origina da ação, para que se possa aproveitar esse conhecimento e compartilhá-lo é necessário que haja tempo para se estudar uma forma de repassar o que se sabe. Em empresas com um ritmo muito acelerado e que almeja constantemente a visão de resultados breves, pode ser que não seja possível a tradução deste conhecimento.

Para Martins e Laugeni (2009, p. 9), a tendência das empresas é de “uma administração em que o conhecimento não está centralizado na figura do chefe de seção, mas compartilhado com todos os colaboradores”.

## 2.6 COOPERATIVISMO

Uma cooperativa de serviços e trabalho se trata de uma organização de profissionais especializados com o objetivo de maximizar a qualidade dos serviços prestados buscando a otimização financeira. Uma cooperativa se caracteriza por pessoa jurídica composta por associados com o mesmo interesse, ou seja, “empresa formada e dirigida por uma associação de usuários ou de fornecedores de um produto, os quais se reúnem com o objetivo de desenvolver uma atividade econômica ou de prestar serviços comuns, eliminando os intermediários” (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 30).

As empresas conveniadas à cooperativa têm a vantagem de possuírem serviços especializados através dos profissionais cooperados que poderão exercer suas atividades nas

instalações da empresa ou fora dela, sem compromisso trabalhista legal com os mesmos por estes profissionais estarem incluídos em uma legislação específica que atua sobre as cooperativas conforme a Lei nº 5764/74 e Lei nº 8949/94. A lei que define a Política Nacional de Cooperativismo é a Lei nº 5764/71 expõe no seu artigo 4º que:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

No que se refere à relação entre a cooperativa e o contratante dos seus serviços Gáudio e Geraldo expõem:

Não se conhece no contexto jurídico trabalhista, no Direito brasileiro, nenhum fundamento normativo que possa gerar riscos legais ao tomador que contrata uma cooperativa de serviços regular e organizada quando este terceiriza atividades que façam parte do objetivo da contratada (GÁUDIO; GERALDO, 2002, p. 611).

Ainda em concordância com os autores, algumas vantagens econômicas cabíveis às cooperativas é a flexibilidade tributária com a isenção de alguns impostos aplicados a outros tipos de empresas de serviços. Ao cooperado, que atua como trabalhador autônomo sem vínculo empregatício entre ele e a cooperativa como determina a Lei nº 8949/94, tem o recolhimento de seus impostos conforme as suas atividades através dos IRRF e INSS.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão destacados os procedimentos metodológicos a serem utilizados em todo o desenvolvimento da pesquisa de acordo com a teoria do assunto apresentado no trabalho.

Para uma melhor compreensão do que se trata a metodologia, Prodanov e Freitas (2013, p.14) explicam como “A metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

Entende-se que os métodos são os caminhos que leva à pesquisa. Todo estudo requer uma base sólida para a devida comprovação do que se deseja evidenciar no trabalho. De acordo com a elaboração do estudo, alguns métodos são mais adequados para um melhor entendimento do conteúdo analisado e para alcance dos resultados. No entanto, Gil (2008) caracteriza os métodos como um meio de garantir a precisão dos fatos, e defende que nesta intenção, uma investigação pode ter o uso de mais de um método para orientar os procedimentos a serem desenvolvidos na obtenção de dados comprobatórios da pesquisa. A seguir, no próximo tópico, tem-se os tipos de pesquisas.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISAS

##### 3.1.1 A Abordagem da Pesquisa

A pesquisa possui caráter quantitativo. Para Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa quantitativa é caracterizada pelo fato de se traduzir em números as opiniões e informações coletadas podendo fazer uma classificação e análise de dados por meio quantificável com o uso de recursos estatísticos, possibilitando a compreensão e interpretação de comportamentos e atitudes dos indivíduos.

##### 3.1.2 O Objetivo da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como exploratória. Esta se define por envolver material de cunho bibliográfico e documental, assim como também entrevistas e estudos de casos. Uma pesquisa de objetivo exploratória é muitas vezes o primeiro passo de um estudo mais

aprofundado sobre o assunto escolhido. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória pode envolver os aspectos de levantamento bibliográfico, entrevistas com a população envolvida no problema e análise de exemplo para a compreensão.

A pesquisa caracteriza-se também como descritiva, pois tem um aspecto importante a ser seguido no qual não pode haver a interferência do pesquisador, ele apenas descreve o fato observado pelo qual “Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Os autores citam como exemplo de pesquisa descritiva a de observação da característica de um determinado grupo com finalidade de levantar opiniões e atitudes, incluindo as de cunho socioeconômico e psicossociais através da associação de variáveis pré-estabelecidas, podendo ter a sua verificação diante da coleta de dados.

No estudo foi desenvolvido a pesquisa documental a qual se analisa dados através de documentos formalizados que possuem referência ao estudo, a fim de proporcionar maior entendimento do assunto para o autor do trabalho.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Dos procedimentos utilizados para a execução deste trabalho, a princípio, foi realizada uma pesquisa utilizando-se de materiais bibliográficos já existentes sobre os conceitos e aplicação do endomarketing para um maior entendimento sobre o assunto discutido. A pesquisa inicial foi feita com a utilização de livros, revistas, sites da internet e artigos científicos. Juntamente com a pesquisa bibliográfica, foi realizada a pesquisa documental de acordo com documentos disponíveis na própria empresa, objeto do trabalho, por meio de documentos oficiais específicos e relatórios com conteúdo que viessem a agregar ao tema proposto.

### 3.3 UNIDADE DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na sede da Unimed Dourados a qual é a empresa do estudo e a amostra destinada à coleta e, posteriormente, a análise dos dados com abrangência aos colaboradores atendentes de linha de frente de todos os setores e seus superiores imediatos que ocupam o cargo de coordenador, sendo estes classificados como o público alvo da pesquisa totalizando 109 participantes presentes em suas atividades. Os participantes foram

orientados quanto à data e o local determinado para a devolução do questionário. Ficam excluídos da pesquisa os diretores, cooperados auditores e a alta gerência, pelo fato do distanciamento entre as características levantadas no estudo do endomarketing dentro da empresa e suas funções.

Por se tratar de uma cooperativa, o estudo também não se aplicará aos médicos cooperados, que diante desta característica de empresa, são classificados como proprietários, assim como os membros do conselho fiscal.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado de forma a possibilitar a observação sistemática com o total de 25 questões, sendo 02 questões abertas relacionadas especificamente aos fatores motivacionais e 22 perguntas fechadas de modo que o participante deverá atribuir uma nota entre 1 a 9 conforme o seu nível de percepção em relação à satisfação e importância das propostas, antecipadas por orientação em relação ao seu preenchimento, de modo que se obtenha uma maior objetividade nas respostas.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados com perguntas que visam levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas diante de situações vivenciadas sendo que, “Nas questões **fechadas**, o informante deve escolher uma resposta entre as constantes de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponda à que deseja fornecer” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 70, grifo do autor). Os autores ainda sugerem que seja feito um pré-teste da aplicação do questionário por uma pequena parcela da amostra, a fim de se certificar de que as questões estão claras e que os respondentes serão capazes de compreendê-las com facilidade. Este pré-teste foi realizado com a participação de três colaboradores.

O questionário preserva a identificação do respondente sugerindo a este apenas que especifique algumas características como gênero, idade, estado civil, tempo de trabalho na empresa, se possui cargo efetivo ou não e a sua escolaridade. Estes fatores visam auxiliar na classificação e amplitude a um melhor entendimento quanto à análise de dados. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), o questionário é um instrumento eficiente de coleta de dados, pois as questões são respondidas sem a presença de um entrevistador, sendo importante a clareza nas orientações informando a natureza e a necessidade de se obter as respostas, tentando despertar o interesse do recebedor

Todas as questões foram elaboradas de acordo com uma série de itens determinantes para os principais objetivos que englobam o conceito de endomarketing empresarial, de forma que as mesmas estão embasadas na aplicação que atualmente é de fácil observação para os funcionários dentro da organização.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 UNIMED DOURADOS COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

A Unimed de Dourados é uma cooperativa de trabalho médico de médio porte que tem suas atividades destinadas à operacionalização de planos privados de assistência à saúde. De acordo com o Relatório de Gestão e Sustentabilidade (2017), a Unimed Dourados, constituída em julho do ano de 1979, com 39 cooperados, vem cumprindo e aperfeiçoando o seu papel de acordo com os interesses da profissão médica na sua defesa econômica e social, reafirmando o seu compromisso com a excelência dos seus serviços.

O relatório de Gestão e Sustentabilidade (2021) mostra que, aos seus 41 anos de exercício, a Unimed Dourados tem hoje 465 médicos cooperados, 193 prestadores de serviços divididos entre hospitais, clínicas e laboratórios atendendo no interior do Estado de Mato Grosso do Sul e cerca de 151 colaboradores trabalhando na sua sede. Atualmente, a Unimed Dourados é responsável por aproximadamente 39.855 vidas através dos seus planos de saúde ofertados nas cidades de Dourados, Amambai, Antônio João, Caarapó, Deodápolis, Douradina, Fátima do Sul, Glória de Dourados, Iguatemi, Itaporã, Ivinhema, Jateí, Juti, Laguna Caarapã, Maracajú, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã, Rio Brilhante, Vicentina, Bataiporã e Anaurilândia. A cooperativa é composta por Conselho de administração responsável pelas ações da cooperativa com a participação de médicos cooperados que são eleitos a cada três anos para cargos da diretoria, além dos Conselhos Técnico, responsável por avaliar o trabalho dos profissionais envolvidos, e Fiscal responsável pelas áreas contábil e financeira da cooperativa.

A fim de garantir que a cooperativa continue tendo um desempenho organizacional satisfatório diante do cenário empresarial de constantes mudanças, a Unimed Dourados vem trabalhando para a implantação de um sistema de gestão de qualidade o qual possa servir de ferramenta para manter a qualidade dos seus serviços. O Manual de Gestão da Qualidade (2017, p. 04) cita que “A NBR ISO 9001:2008 define Sistema de Gestão da Qualidade como sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade”. Neste sentido, o objetivo é de atender as expectativas das partes interessadas, possibilitando um melhor conhecimento e gerenciamento dos processos internos e externos.

Com foco nos beneficiários, cooperados, prestadores e colaboradores, buscando a melhoria contínua e a produção, o sistema está adequado à realidade da empresa conforme as normas em questão. Cada requisito do sistema foi interpretado da melhor maneira para facilitar as ações de adequação entre as normas estabelecidas e os serviços prestados.



Dentre outras, uma das necessidades evidenciadas pelo Sistema de Gestão da Qualidade foi a de estabelecer métodos para assegurar a operação e controle dos processos levando em consideração a competência do seu pessoal, o que motivou a cooperativa à execução de várias mudanças voltadas para dentro da empresa.

Quanto aos clientes, a Unimed Dourados entende como clientes os seus beneficiários, profissionais cooperados e prestadores de serviços, assim com os seus colaboradores. Uma das pesquisas periódicas de satisfação que são realizadas como realimentação do sistema na averiguação da satisfação dos clientes através de Procedimentos Sistêmicos, é a que inclui a Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno.

#### 4.1.1 Comunicação Interna na Cooperativa

Segundo o Relatório de Gestão e Sustentabilidade Unimed Dourados (2021), a Unimed Dourados interage dentro da empresa através de sistemas de comunicação contemplados no Documento de Política de Comunicação Interna do programa SigQuali. Todos os sistemas são disponibilizados por uma rede de computadores inseridos em todos os setores da cooperativa, com o acesso pessoal de cada colaborador através de login e senha. “As práticas de comunicação interna da Unimed Dourados são claras, objetivas e integradas, de forma a garantir consistência, uniformidade e confiabilidade” (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA, 2016, p. 01).

Os sistemas que compõe os instrumentos de comunicação interna são: comunicação eletrônica via e-mail com endereço empresarial, comunicação via intranet disponível no site corporativo, além de um sistema de comunicação instantânea denominado Psi. Alguns comunicados mesmo que encaminhados de maneira pessoal por alguma dessas ferramentas eletrônicas, estão também disponíveis em murais localizados estrategicamente em ambientes de fácil acesso por todos.

Ainda, está disponível o site institucional destinado ao público em geral com várias informações. “Considerado o cartão de visitas, o portal é uma importante ferramenta não só para divulgação da marca, mas também para manter o seu público interno e externo, informados e atualizados” (POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA, 2016, p. 03).

## 4.2 PROJETOS UNIMED DOURADOS AO CLIENTE INTERNO

A Unimed Dourados possui projetos destinados ao cliente interno com o intuito de aumentar a satisfação de seus colaboradores e obter melhores resultados do início ao fim do processo na prestação de serviço.

#### 4.2.1 Programa Qualifica

Um dos projetos implantados na Unimed Dourados é o programa Qualifica que objetiva a melhoria contínua dos serviços oferecidos pela Unimed, assim como a capacitação de todos os seus colaboradores, a fim de obter a Certificação do ISO 9001 e cumprindo a Resolução Normativa 277 da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) na melhoria continuada na qualidade assistencial da saúde suplementar o que também garante a sustentabilidade da operadora de plano de saúde.

A política da qualidade existe para desenvolver condição de melhoria contínua da organização cooperativista Unimed Dourados como um todo; busca a excelência nos seus processos comerciais e operacionais, sendo seu objetivo a satisfação dos seus clientes internos e externos, levando-se em conta o propósito da cooperativa; (MANUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE, 2017, p. 16).

#### 4.2.2 Gestão por Competências Unimed Dourados

A Unimed Dourados possui um modelo de gestão por competência de acordo com o previsto na Política de Gestão de Pessoas que possibilita identificar as características profissionais em seus colaboradores como responsabilidade, autoridade e aptidão no exercício de suas atividades, atribuindo às responsabilidades formais com base na educação, capacitação, habilidades e competências. Fica sobre a responsabilidade do Departamento de Gestão de Pessoas a aplicação do modelo de gestão por competências da cooperativa, assim como a identificação das necessidades para o bom desempenho de suas atividades.

Através da gestão por competências, foi possível desenvolver uma Política Salarial baseada nas responsabilidades, competências e desempenho de cada cargo.

O desenvolvimento de pessoas tem como o objetivo principal promover o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. Através de profissionais desenvolvidos, a cooperativa busca o crescimento e até mesmo posição de liderança no mercado (POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS, 2016, p. 03).

Para que haja um reconhecimento adequado de cada cargo e a sua devida valorização, é realizada periodicamente uma avaliação de desempenho que contempla em sua totalidade a autoavaliação realizada por cada colaborador em vista às atividades que desempenha e, posteriormente, uma contra avaliação feita pelo seu superior imediato com o objetivo que analisar os pontos fortes e fracos da sua cooperação dentro do setor e justificar em quais obrigações deve haver uma maior dedicação. Todo esse processo de avaliação é favorecido de pontuação para uma nova avaliação que geralmente se dá a cada seis meses.

Segundo Resende (2002), a gestão focada em competências faz parte da evolução dos modelos de gestão empresarial, a qual busca destacar e desenvolver as características profissionais em relação à capacitação, desempenho, resultado e competitividade, assim como as funções, áreas e organizações. Este modelo de gestão traz a necessidade de valorizar o capital humano, destacando suas qualificações que refletem no resultado dos processos e na organização como um todo. Resende ainda afirma que o movimento de gestão da competência originalizou mudanças no modelo de Plano de Cargos e Salários.

A Política Salarial da organização descreve as atividades, responsabilidades, autoridade de cada cargo, assim como as competências necessárias para o desempenho do mesmo.

#### 4.2.3 Plano de Cargos e Salários

Resende (2002) explica que, ao perceberem a necessidade de rever a maneira tradicional de seus Planos de Cargos e Salários, as organizações descobriram que o caminho era o aperfeiçoamento das políticas e dos critérios de remuneração e carreira através do modelo baseado em competências e habilidades para elaborar uma política salarial e promover seus profissionais.

O plano de cargos e salários é entendido pela administração da Unimed Dourados como uma importante ferramenta para que se possa garantir o equilíbrio salarial dentro da cooperativa e também em relação ao mercado externo, o que permite a empresa atrair e reter profissionais qualificados às suas funções. A diretoria defende a ideia de que uma Política eficaz de Remuneração permitirá a ascensão dos profissionais de acordo com suas competências e desempenho, além de subsidiar o desenvolvimento do Plano de Carreiras com redução do desperdício de recursos e talentos. O plano de cargos e salários tem por objetivo a definição clara da hierarquia e valores de cada cargo, assim como a definição de suas

responsabilidades distribuídas na trajetória de carreiras do modelo de gestão por competências, podendo proporcionar a ascensão profissional dentro da cooperativa de acordo com o seu desempenho.

De acordo com a política institucional:

O Plano de cargos e salários é fundamental para o desempenho da política de Administração de Recursos Humanos da empresa e a sua implantação permitirá atender a RN 277 no que diz respeito a:

- Definir tarefas, requisitos e responsabilidades de cada cargo/função;
- Desenvolver com eficiência os sistemas de Recrutamento, Seleção e Treinamento;
- Desenvolver ferramenta de Avaliação de Desempenho que possa proporcionar incentivos que diferencie o desempenho individual;
- Identificar e aproveitar qualificações individuais em funções condizentes com a capacidade profissional de cada colaborador;
- Permitir controles mais precisos dos custos de mão-de-obra;
- Oferecer à Direção, Gerentes e Lideranças, diretrizes e referências que lhe permitam o exercício de gestão junto aos seus subordinados (POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS, 2016, p. 04).

#### 4.2.4 Cursos de Aperfeiçoamento e Formação

A Unimed Dourados através de uma plataforma Web destinada à atualização profissional para conhecimento e treinamento oferece aos seus colaboradores diversos cursos oferecidos pela Faculdade Unimed de Ensino a Distância, com o intuito de capacitar e aprimorar os conhecimentos com conteúdo teóricos que serão acrescidos às suas atividades para o seu crescimento pessoal e profissional. Tais cursos de aprimoramento também fazem parte dos requisitos avaliados no plano de gestão de pessoas por competência aplicado na cooperativa.

A gestão da Unimed Dourados incentiva o crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores através da formação acadêmica. Aos interessados, a cooperativa possibilita com ajuda financeira de 50% a formação em cursos à escolha do colaborador, a fim de ter uma força de trabalho especializada e valorizada.

De acordo com a Política de Gestão de Pessoas (2016, p.2), “São atribuições da Política de gestão de pessoas da Unimed Dourados: [...] Promover o aprimoramento das competências comportamentais e técnicas dos colaboradores e incentivá-los constantemente ao autodesenvolvimento”.

Segundo Wagner III (2006), a organização que tem consciência que o seu principal diferencial está no potencial das pessoas que trabalham na empresa e se ela possui uma gestão

competente para aproveitar da melhor maneira este recurso, certamente terá uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

#### 4.2.5 Qualidade de Vida do Colaborador

A Unimed Dourados tem a preocupação de possibilitar ao colaborador uma qualidade de vida satisfatória para que, conseqüentemente, gere condições de desempenhar as suas atividades diárias de maneira a aumentar cada vez mais a sua produtividade. Além das atividades físicas aplicadas na ginástica laboral, há um programa de reeducação alimentar elaborado por uma nutricionista de forma individual para o colaborador interessado, desenvolvido com auxílio na correção de maus hábitos alimentares e preservação da saúde.

“A busca pela qualidade de vida insere-se no contexto da responsabilidade social, onde a prática deve ser incorporada tanto pelas empresas quanto pelos próprios profissionais” (PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA DO COLABORADOR, 2016, p. 02).

#### 4.2.6 Ginástica Laboral

Com intenção de ajudar na qualidade de vida do colaborador é ofertada pela Unimed alguns minutos diariamente para a realização da ginástica laboral onde são realizados movimentos corporais sob a orientação de um preparador físico para que conserve a qualidade postural do colaborador no exercício das suas atividades. Diante disto, entende-se que:

A prática de exercícios físicos, ginastica laboral, realizada durante a jornada de trabalho, prescrita de acordo com a função exercida pelo trabalhador, visando compensar os efeitos negativos que a atividade laborativa pode causar, resultando em benefícios para os funcionários e para a Empresa é responsável pela redução de despesas por afastamento médico, acidentes e lesões, melhorando a imagem da instituição perante os funcionários e a sociedade, além de aumentar a produtividade e qualidade, a cooperativa incentiva a participação de todos os colaboradores a realização da ginástica laboral diária em um tempo estimado de 15 minutos, porém aquele que não tem interesse em participar assina um termo de recusa da mesma (PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA DO COLABORADOR, 2016, p. 02).

#### 4.2.7 Grife Interna

Como qualquer empresa que tem sua atenção voltada aos seus clientes, uma das preocupações da Unimed Dourados é exatamente na identificação dos colaboradores e nas

atividades desempenhadas por estes, o que atribui maior confiabilidade e responsabilidade ao atendimento dos seus beneficiários. A cooperativa ao desenvolver a grife interna teve o cuidado de distinguir e diferenciar o seu cliente interno de acordo com as atividades de atendimento direto ao público e as atividades de apoio, a fim de facilitar a identificação dos funcionários e agilizar a prestação de serviço. Outro ponto importante a ser observado é que o uso da logomarca da empresa causa no funcionário a sensação de fazer parte desta, o que é classificado como um fator motivacional ao desempenho de suas funções.

“A Unimed do Brasil criou um modelo de uniforme para todas as Unimed. Na Unimed Dourados o uniforme é concedido sem custo aos colaboradores após a efetivação” (GESTÃO DE UNIFORMES, 2017, p.01).

#### 4.3 BENEFÍCIOS OFERECIDOS AO CLIENTE INTERNO

Quando verifica-se a importância dos benefícios oferecidos pela empresa Chiavenato (2004, p. 135) cita que “os benefícios sociais estão intimamente relacionados com aspectos da responsabilidade social da organização”.

Quanto aos benefícios concedidos pela empresa, estão expostos no quadro a seguir:

<b>Benefício</b>	<b>Descrição</b>
<b>Plano de Assistência à Saúde Unimed Dourados</b>	Ao qual abrange os colaboradores. Compreende a assistência à saúde, como: consultas, exames, cirurgias e internações, além de tratamentos especializados, como fisioterapia, fonoaudiologia, psicologia, sem custo fixo mensal, os colaboradores pagam apenas a coparticipação em consultas e internações.
<b>Seguro de vida</b>	Indenização em casos de morte acidental ou natural e invalidez por acidente.
<b>Ticket alimentação</b>	Disponibilizado um auxílio para compra de gêneros alimentícios em ampla rede de supermercados e alguns restaurantes.
<b>Vale Transporte</b>	O programa é regulamentado de acordo com a legislação trabalhista.
<b>Café da manhã</b>	Disponibilizado café da manhã aos colaboradores, no período compreendido entre as 07h30m e 09h30m.
<b>Auxílio creche</b>	Auxílio concedido somente às colaboradoras, destinado ao custeio da creche de filhos de até 06 anos (Ensino privado).
<b>Ginástica Laboral</b>	Oferecida aos colaboradores, durante o expediente; executado por profissional especializado.
<b>Campanha anual de vacinação contra a gripe</b>	Anualmente é realizada a vacinação contra a gripe sem custo aos colaboradores.
<b>Auxílio Educação</b>	Benefício concedido ao colaborador que contar com mais de um ano de registro na empresa, ao qual realiza curso de graduação, pós-graduação ou especialização na área de interesse da cooperativa, em forma de reembolso do valor pago; Auxílio gradativo de 10%, 20% até o limite de 50% conforme tempo de contratação.

Quadro 2: Benefícios concedidos aos colaboradores da Unimed Dourados  
Fonte: Adaptado de Programa de benefícios (2016), p.01.

## Dos benefícios oferecidos:

Alguns benefícios sensibilizam mais os colaboradores, como o Plano de Assistência à Saúde que é concedido devido à precariedade do sistema público de saúde, que proporciona ainda vantagens à organização, devido à redução nas ausências decorrentes de problemas de saúde; outros possuem uma importância maior para grupos específicos, como por exemplo, o caso do auxílio creche concedido para as mulheres com filhos de até 06 anos (PROCEDIMENTO SISTÊMICO, 2016, p.01).

O auxílio creche é disponibilizado para as colaboradoras com filhos até seis anos de idade matriculados em escola particular. O benefício é disponibilizado a partir da contratação sem qualquer dedução ou desconto.

O seguro de vida é um benefício custeado integralmente pela Unimed sem ônus para o colaborador e serve para garantir proteção para seus familiares e/ou pessoas dependentes. É um seguro que também é destinado a beneficiá-lo diretamente, nos casos de invalidez permanente ou temporária decorrentes de acidente.

O Ticket alimentação é disponibilizado a partir da contratação do profissional e é creditado mensalmente de forma acumulativa em cartão magnético assegurado com senha, contando com uma ampla rede de estabelecimentos credenciados e pode ser utilizado em todo o território nacional.

O vale transporte é oferecido pela Unimed a partir da contratação do colaborador, através do sistema de transporte coletivo público. O colaborador recebe o cartão “Transporte” que é eletrônico e armazena os créditos de passagens. Será descontado em folha, o equivalente a 6% (seis por cento) de seu salário base conforme preconiza a legislação.

O café da manhã é oferecido diariamente a todos os colaboradores de forma gratuita com o intuito de proporcionar benefício em suas atividades diárias.

## 5 ANÁLISE DOS FATORES DO ENDOMARKETING

A partir das bibliografias de estudo foi possível evidenciar inúmeras características importantes que configuram a prática do endomarketing em uma empresa. Logo, ao estudar o comportamento organizacional da Unimed Dourados ficou notória a relação de alguns fatores existente em suas atividades que estão de acordo com as referências de valorização do cliente interno, facilitando assim, uma análise sobre essas semelhanças.

São aspectos do endomarketing citados pelos estudiosos da área, a comunicação, benefícios, a qualidade de vida no trabalho e o suporte dado pelas ferramentas de apoio e condições de trabalho. Todos estes aspectos influenciam na motivação e satisfação pessoal dos colaboradores.

A comunicação é tida como um dos principais fatores na aplicação do endomarketing, pois é por meio dela que se estabelece várias relações entre empresa e funcionário, sendo usada como instrumento facilitador do comprometimento. Na pesquisa foram aplicadas duas questões distintas no que se refere à comunicação. A primeira teve o intuito de avaliar a comunicação interna que relaciona todos os setores e também a alta administração da empresa. A outra questão objetivou avaliar a percepção dos colaboradores no que se refere à satisfação com as ferramentas utilizadas na comunicação.

De acordo com Inkotte (2000) a comunicação quando bem trabalhada gera a transparência das informações e aumenta a compreensão dos verdadeiros objetivos empresariais. O conhecimento sobre a missão, visão e valores empresariais se dá por uma comunicação eficaz, assim como o feedback do trabalho e opiniões e também estimula o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, gerencia e a alta administração. Na empresa de estudo a comunicação é praticada por meio eletrônicos, e plataformas que auxiliam na divulgação das informações relevantes. Ainda como alternativa de ampliar a comunicação interna a empresa disponibiliza informações em murais em locais estratégicos para a visualização por todos os funcionários.

Segundo Brum (2010), a empresa pode oferecer alguns benefícios que motivem ainda mais os seus empregados constituindo assim, um marketing de benefícios. A Unimed Dourados oferece alguns benefícios aos seus colaboradores a fim de ampliar o seu bem-estar durante as suas atividades, como por exemplo, vale alimentação, plano de saúde, seguro de vida, auxílio creche, vale transporte, café da manhã, ginástica laboral voltada à qualidade de vida no trabalho, grife interna e cursos de aperfeiçoamento e treinamento. Sobre a percepção dos colaboradores aos benefícios oferecidos pela empresa, a pesquisa mostrou que este item é o de maior importância apontado pelos participantes com uma média de 8,5.



Para Slack, Chambers e Johnston (2009) o treinamento e desenvolvimento do pessoal eleva a melhor maneira de executar os trabalhos gerando até benefícios relacionados ao custo de prevenção.

A gestão da qualidade que trabalha a melhoria continuada dos processos da empresa também é um propulsor da motivação. Por meio desta prática de desempenho na cooperativa, os colaboradores têm a possibilidade de participarem de um plano de cargos e carreira que, de acordo com Resende (2002) elabora uma política salarial baseada em competências e habilidades que auxilia na promoção dos profissionais.

Neste aspecto, foi questionado sobre a perspectiva de evolução profissional na empresa, e o resultado da pesquisa mostrou que, a média de importância é igual a 8,0, tendo a percepção de desempenho igual a 5,6.

O aumento da motivação é o que se espera de todo esforço voltado para o cliente interno. Espera-se que o colaborador motivado produza mais e eleve os resultados organizacionais, sabendo que “Motivação é um dos fatores de maior importância dentro das organizações, pois possibilita um maior rendimento operacional, melhor clima organizacional e um ambiente propício para o desenvolvimento das tarefas a serem realizadas” (HERINGER, 2010).

Em uma questão adicional aos fatores do endomarketing foi perguntado sobre as características motivadoras e desmotivadoras que mais influenciam nas atividades da empresa. Entre as respostas dadas pelos funcionários, estão como características motivadoras mais citadas o plano de saúde ofertado pela empresa, o benefício do vale alimentação e o trabalho em equipe ou cooperação setorial. Das características desmotivadoras que têm influência sobre os funcionários foram citadas em maior número o salário recebido, a falta de oportunidade de crescimento na empresa, assim como a falta de reconhecimento de desempenho.

Ligado à motivação está a satisfação pessoal. A pesquisa também possibilitou avaliar a satisfação dos funcionários em estarem desempenhando as suas atividades na empresa. Uma questão que indagava os participantes em atribuir uma nota de 1 a 9 em relação a sua satisfação obteve no total dos questionários respondidos uma média de 6,89, o que caracteriza um nível de satisfação bom.

## 5.1 ANÁLISE DE DADOS SOBRE A MATRIZ DE IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 224) se referindo à amostragem probabilística “Esta maneira permite a utilização de tratamento estatístico, que possibilita compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra”.

A pesquisa foi realizada entre os dias 05 e 09 de fevereiro de 2018, se estendendo posteriormente pelo período de 26 a 29 de março e 2 a 6 de abril de 2018. A insistência de três períodos para a coleta de dados se deu pelo motivo da pouca disponibilidade de tempo dos colaboradores em participar da pesquisa. A pesquisa se estende a um total de 109 colaboradores, todos aptos de acordo com as suas funções à contribuir para a análise do estudo. Deste total obteve-se 64 questionários respondidos o que corresponde, aproximadamente, 59% do total da população destinada à pesquisa. Não participaram da pesquisa gerência, diretoria e médicos cooperados. Desta forma, fica claro que o objeto de estudo é direcionado para os funcionários de menor nível hierárquico organizacional, os quais ocupam as funções definidas como operacionais na sede da empresa e que tem, em maior parte do tempo, o contato direto com o cliente externo.

Segue análise dos respondentes na figura a seguir:

Dados da pesquisa											
Sexo	Qtde	Categoria funcional	Qtde	Idade (anos)	Qtde	Tempo de empresa (anos)	Qtde	Estado civil	Qtde	Escolariedade (concluído ou cursando)	Qtde
Masculino	26	Efetivo	58	Menor de 20	5	Menos de 1	8	Solteiro	21	Fundamental	1
Feminino	37	Aprendiz	2	21 a 30	29	1 a 3	26	Casado	38	Médio	14
Omissão	1	Omissão	4	31 a 40	21	4 a 7	12	Divorciado	5	Superior	33
				Acima de 40	9	8 a 10	7	Outros	0	Pós-graduação	16
						Acima de 10	10				
						Omissão	1				
Total	64		64		64		64		64		64

Figura 2: Dados da pesquisa  
Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se observar as seguintes características dos respondentes: 37 pessoas eram do sexo feminino e 26 do sexo masculino; a maioria possui cargo efetivo; a maior parte possui idade entre 21 a 30 anos; a maioria tem entre 1 a 3 anos de tempo de empresa; a maioria é casado; a maior parte dos respondentes cursa ou possui ensino superior completo.

Para a análise dos dados, utilizou-se da aplicação da Matriz de Importância-desempenho de Slack. A aplicação da Matriz de Importância-desempenho no estudo foi escolhida por se tratar de uma análise que “posiciona cada fator competitivo de acordo com os seus escores ou classificações nesses critérios” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 571). Diante disto, é possível uma verificação dos aspectos que podem ser melhorados no clima organizacional da empresa.

O conteúdo das questões estava diretamente ligado com fatores do endomarketing. A análise das características levantadas por meio da pesquisa aplicada junto aos colaboradores possibilitou a constatação dos níveis de satisfação e percepção de importância destes fatores. Diante dos questionários respondidos foi possível atribuir a média de cada item analisado de acordo com suas notas, o que facilitará a aplicação dos valores estatísticos no gráfico de importância e desempenho do clima organizacional.

De acordo com os autores estudados, foram relacionados na pesquisa os principais fatores que caracterizam o endomarketing. O quadro 1, mostra os fatores analisados com a pesquisa sob a percepção dos colaboradores:

FATORES	IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO
	MÉDIA	MÉDIA
Ascensão na empresa – PCC	8,0	5,6
Autonomia	8,2	6,5
Benefícios	8,5	6,9
Comunicação como ferramenta de apoio	8,1	7,2
Comunicação	7,8	5,8
Conhecimento missão, visão e valores empresariais	7,9	6,8
Conhecimento sobre as decisões da empresa	7,8	4,9
Cooperação entre setores	7,8	5,9
Crescimento profissional	8,2	6,2
Feedback	8,2	6,2
Gestão empresarial	8,0	5,5
Iniciativa/criatividade (aplicar)	8,0	6,1
Integração nas decisões operacionais	8,1	6,5
Liderança	8,0	6,6
Motivação	8,0	6,0
QVT	8,1	6,1
Realização pessoal	8,2	6,8
Reconhecimento	8,2	6,6
Relacionamento interpessoal	7,8	5,8
Remuneração	8,3	6,0
Trabalho em equipe	8,3	7,4
Valorização	8,2	6,5

Quadro 03: Média calcula a partir da pesquisa aplicada.

Fonte: Dados da pesquisa

Para uma fiel análise conforme os estudos de Slack, o questionário apresentou um intervalo de notas de 1 a 9 sendo que, na avaliação ao grau de importância, 1 corresponde ao valor designado à afirmação de completamente sem importância e 9 à afirmação de extremamente importante. Na avaliação do grau de desempenho relacionado à satisfação do respondente, o valor de 1 corresponde à afirmação de totalmente insatisfeito e 9 à afirmação de totalmente satisfeito. A Matriz de Importância-desempenho analisa os dados e os distribui

em quatro zonas distintas denominadas como excesso, adequado, melhoramento e ação urgente conforme o gráfico:



Gráfico 1: Matriz de Importância Desempenho.  
Fonte: Adaptado de SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON (2009), p.571

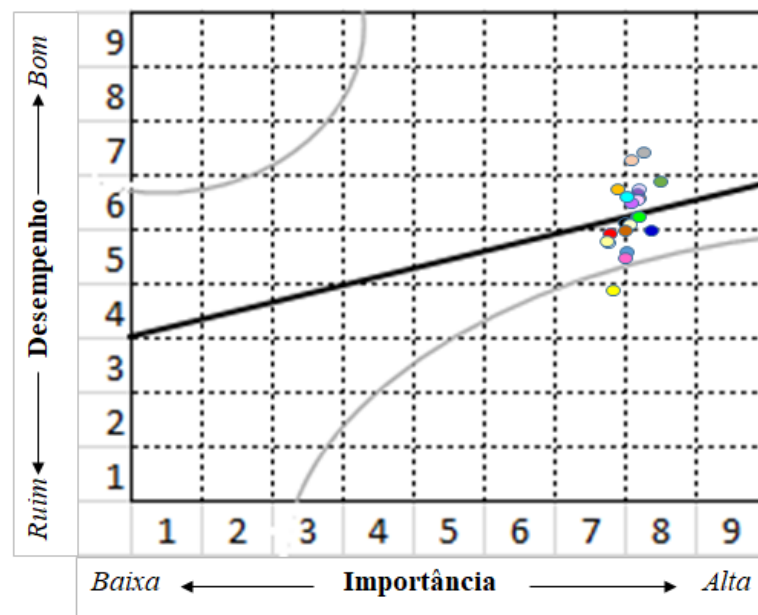
De acordo com o gráfico nº 1 estabelecido por Slack, Chambers e Johnston (2009), ao centro do gráfico pode-se observar a fronteira de aceitabilidade que define o que é aceitável e o que é inaceitável ao desempenho. Já as quatro zonas de prioridade divididas com base na fronteira de aceitabilidade se definem da seguinte maneira:

- Zona adequada: fatores satisfatórios;
- Zona de melhoramento: fator candidato a melhoramento;
- Zona de ação urgente: importante ao cliente, o fator é candidato a melhoramento imediato;
- Zona excesso?: fator com alto desempenho e pouco importante para o cliente cabendo o questionamento se possui algum recurso que poderia ser melhor aproveitado em outro lugar.

Slack, Chambers e Johnston (2009) explicam que o ideal é que aquilo que é importante para o consumidor também deveria ser considerado importante para a operação, neste caso, para a empresa. E ainda, as necessidades do consumidor é o que define a importância na operação. Na análise do caso, o funcionário é tido como cliente interno, ou seja, é o consumidor. Quanto às decisões de uma ação direcionada ao melhoramento, Slack, Chambers e Johnston (2009) expõem que “Tanto a importância como o desempenho precisam

ser considerados em conjunto antes que qualquer julgamento possa ser feito quanto às prioridades relativas para melhoramento” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 569). Este cuidado serve para evitar que esforços desnecessários sejam aplicados a fatores pouco valorizados pelos consumidores, o que não seria uma decisão que traria vantagens para a empresa.

Com base no gráfico anterior de importância-desempenho, o gráfico n ° 2 demonstra as médias determinadas pelos valores levantados na pesquisa de campo:



**Legenda:**

- Ascensão na empresa - Plano de cargos e carreiras
- Autonomia
- Benefícios
- Comunicação como ferramenta de apoio
- Comunicação
- Conhecimento missão, visão e valores empresariais
- Conhecimento sobre as decisões empresariais
- Cooperação entre setores
- Crescimento profissional
- Feedback
- Gestão empresarial
- Iniciativa/criatividade
- Integração nas decisões operacionais
- Liderança
- Motivação
- QVT
- Realização pessoal
- Reconhecimento
- Relacionamento interpessoal
- Remuneração
- Trabalho em equipe
- Valorização

Gráfico 2: Média dos fatores relacionados na pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que os fatores avaliados na pesquisa se encontram em três áreas no gráfico da Matriz Importância-desempenho, sendo que a maioria estão distribuídos na zona adequada, acima da fronteira de aceitabilidade, e também na zona de melhoramento. Aos fatores na zona de melhoramento cabe observar que, mesmo pertencentes a essa área, alguns estão bem próximos ao limite de aceitação, o que pede atenção sobre a real necessidade de melhoramento.

Ainda, pode-se observar que na zona de ação urgente encontra-se o fator do conhecimento sobre as decisões estratégicas da empresa, avaliado como o fator mais crítico levantado na pesquisa. Logo acima do limite da zona de melhoramento está o fator da gestão estratégica seguida da ascensão na empresa através do plano de cargos e carreira que não se enquadra a uma ação urgente, mas que poderia ser melhorada por estar distante a fronteira de aceitabilidade.

Ainda na zona de melhoramento estão os fatores comunicação, cooperação entre setores, crescimento profissional, feedback, iniciativa e criatividade, motivação, relacionamento interpessoal, remuneração e qualidade de vida no trabalho. Na zona tida como características adequadas à empresa estão os fatores autonomia, benefícios, comunicação como ferramenta de apoio, conhecimento sobre a missão, visão e valores da empresa, integração, liderança, reconhecimento, realização pessoal, trabalho em equipe e valorização. Nenhum fator se encontra na zona de excesso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da competitividade que se observa no mercado de negócios, independente do setor de atuação, as empresas necessitam evoluir as suas atividades de maneira que o seu produto ou serviço garanta a vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Uma das alternativas está na qualidade de atendimento ao cliente. O problema encontrado e que motivou o estudo é de saber se os colaboradores estão sendo capacitados pela empresa de maneira adequada à realizarem um bom atendimento ao público externo. Diante disto, é essencial que a gestão de pessoas saiba dar o devido suporte ao relacionamento interno e ao desenvolvimento das atividades na empresa.

O presente trabalho possibilitou atingir o objetivo geral de estudo identificando se o endomarketing é utilizado de maneira satisfatória na empresa e como isto contribui no nível de comprometimento dos funcionários. A pesquisa aplicada com os funcionários mostrou que os fatores do endomarketing existentes na prática organizacional nem sempre são atingidos em sua plenitude de acordo com o esperado por eles. Muitos destes fatores não têm efeitos motivacionais suficientes capazes de instigar a melhoria das atividades desempenhadas, os quais merecem uma atenção maior por parte dos gestores da empresa a fim de aprimorar a utilização para obter melhores resultados em seus processos.

A estratégia da gestão de pessoas da empresa é caracterizada por práticas voltadas ao desenvolvimento do profissional com o objetivo de fortalecimento da organização. Algumas características de valorização e retenção de pessoas podem ser observadas na atuação da gestão de pessoas que envolvem funções de recursos humanos dentro da cooperativa como o recrutamento, seleção, admissão e treinamento; benefícios sociais; programas de desenvolvimento individual; atividades na prevenção de doenças do colaborador; avaliação do clima interno e estímulo ao autodesenvolvimento.

O questionário aplicado permitiu ao longo das suas questões observar quais são os fatores e a que ponto estão sendo satisfatórios para os funcionários, possibilitando uma avaliação individual de cada item quanto à sua eficácia e as suas possíveis adequações. Além da nota atribuída à satisfação em cada questão isoladamente para posteriormente obter-se a média das respostas, ainda na pesquisa o participante teve a oportunidade de indicar características que eram, para ele, as mais motivadoras e as mais desmotivadoras, podendo ser observado que algumas das características se repetiam e, em alguns casos, das três solicitações para cada parâmetro, somente duas eram citadas.

Houve também a situação de que um determinado fator foi definido como motivador, mas que o seu desempenho é tido como desmotivador, a exemplo do benefício do vale

alimentação que de acordo com os funcionários é um fator que os motiva a trabalhar na empresa acrescentando um valor a mais na renda, mas que o valor pago neste benefício é baixo e o seu reajuste deficiente, causando assim a não satisfação ao fator.

A fim de ter uma resposta de fácil análise para o participante e exata quanto à sua satisfação, foi perguntado qual a nota, entre 1 e 9, que ele daria para definir o seu nível de satisfação em trabalhar na empresa comparado ao período de sua admissão, visto que agora ele tem um conhecimento mais aprofundado sobre o comportamento organizacional como um todo. Através das notas dadas à esta questão com o aproveitamento de 100% dos participantes, a média obtida foi de 6,89, o que é considerável um nível de satisfação bom diante da amplitude das notas preestabelecidas.

Observou-se que os meios que a gestão da empresa utiliza o endomarketing está estritamente ligada à gestão da qualidade aplicada na organização. O programa Sigquali (Sistema de Gestão da Qualidade) implantado que objetiva a certificação do ISO 9001 de qualidade determina várias ações direcionadas ao cliente interno.

Percebe-se assim, que são através destes fatores que a empresa busca motivar os seus funcionários a desempenharem as suas atividades da melhor maneira e direcionar os resultados internos para a conquista dos objetivos organizacionais.

A importância deste trabalho se dá por ser um estudo originado de dados verídicos coletados por meio de uma pesquisa de campo realizada na empresa, a qual obteve resposta da maioria dos colaboradores. Os dados levantados são baseados na percepção por parte dos funcionários diante das questões que englobam várias situações ligadas ao clima organizacional, possibilitando uma análise mais criteriosa sobre os elementos que são satisfatórios e os que necessitam de mudança ou aprimoramento para melhorar o comportamento dentro da organização.

A pesquisa se deu por meio de um questionário contendo 22 questões fechadas, embasadas em estudos bibliográficos referentes ao clima organizacional, endomarketing e as metodologias de pesquisa, as quais foram atribuídas notas em um intervalo de valor entre 1 e 9, que depois de relacionadas foram lançadas em uma planilha do Excel e obteve-se a média de cada questão para a análise.

O método de análise dos dados escolhido para esta parte da pesquisa foi da Matriz Importância-desempenho de Slack, que possibilitou fazer um levantamento mais detalhado dos fatores do endomarketing, a ponto de distinguir quais estão sendo aplicados e tendo resultados satisfatórios e outros que deixam a desejar em seus resultados. Os fatores tidos como satisfatórios se enquadram na zona adequada e são eles: autonomia; benefícios; comunicação como ferramenta de apoio; conhecimento sobre a missão, visão, e valores da



empresa; integração; liderança; reconhecimento; realização pessoal; trabalho em equipe; e valorização.

Os fatores que se enquadram na zona de melhoria são: comunicação; cooperação entre setores; crescimento profissional; feedback; iniciativa e criatividade; motivação; relacionamento interpessoal entre setores; remuneração; qualidade de vida no trabalho; ascensão na empresa; e gestão empresarial. Foi evidenciado ainda o fator que, de acordo com a pesquisa, necessita de uma ação imediata de melhoria que é o caso do conhecimento sobre as decisões estratégicas da empresa.

O questionário tinha também questões abertas que pediam para o participante citar as três características que na sua percepção são as mais motivadoras e três características mais desmotivadoras, havendo nesta questão uma diversidade de respostas, entretanto, as mais citadas como motivadoras foram os benefícios de plano de saúde e vale alimentação, seguidos pelo bom trabalho em equipe.

Já as características mais desmotivadoras foram o salário recebido, a falta de oportunidade de crescimento na empresa e a falta de reconhecimento. Juntamente com os dados da pesquisa foi possível obter certas características dos participantes como sexo, idade, estado civil, tempo de empresa e escolaridade.

Os resultados obtidos possibilitaram a identificação dos fatores que necessitam de alguma melhoria, de forma que, a empresa poderá elaborar ações estratégicas e evitar que o desempenho dos seus colaboradores decline e influencie negativamente nos resultados empresariais.

Desta forma, foi possível responder à questão levantada no trabalho: quais os níveis de importância predominam frente as estratégias de endomarketing existente na cooperativa? O resultado da pesquisa evidenciou que os fatores do endomarketing aplicados na empresa são ferramentas importantes para o desempenho das atividades relacionadas à gestão de pessoas, tornando mais eficiente as ações estratégicas que buscam aumentar a produtividade, apesar de nem sempre atingirem os resultados esperados quanto à satisfação dos colaboradores referentes a alguns destes fatores analisados, mas que possibilitam o conhecimento das áreas que necessitam ser aprimoradas.

A dificuldade encontrada na obtenção dos resultados da pesquisa foi a disponibilidade de tempo por parte dos colaboradores em responder a pesquisa, sendo necessário estender o período de coleta dos questionários em três intervalos de datas distintas, mas isso não comprometeu a qualidade da pesquisa já que foi obtida a resposta do público-alvo em sua maioria e sem omissão de informações. As limitações do trabalho se deram pelo fato haver funcionários de férias e atestado, desligamentos e admissão de colaboradores durante o

período que se estendeu a pesquisa, impossibilitando a estes de participarem devido ao pouco conhecimento das práticas organizacionais. Outro fator limitador da pesquisa foi de não ter sido aplicada a funcionários que desempenham as suas atividades em um núcleo separado da sede da cooperativa, impossibilitando o acesso à sete colaboradores aos quais não estão ligados ao restante da empresa em seu cotidiano, o que poderia comprometer o entendimento de algumas questões e, conseqüentemente, o resultado da pesquisa.

Dada a importância do assunto, pode-se afirmar que este trabalho contribui de forma enriquecedora para a formação crítica das pesquisas relacionadas à temática abordada nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A; BAPTISTA, R; SOARES, P. Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. *Revista Organicom*. São Paulo – Ano 10, n. 19, p. 72-81, 2. sem. 2013. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/663/500>. Acesso em: 15/06/ 2017.

ANDRADE, R; AMBONI, N. *Teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BRASIL. *Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 21/10/2017.

BRUM, A. *Endomarketing de A à Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. 1. ed. São Paulo: Integre Editora, 2010.

CARAVANTES, G; CARAVANTES, C; KLOECKNER, M. *Administração: teorias e processo*. 1. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2008.

\_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional e comunicação*. 1. ed. Porto Alegre: AGE, 2008.

CASTRO, A. Motivação. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 1.

CERQUEIRA, W. Endomarketing. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: operações*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2. ed., 7ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. rev. e atual., 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, M. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CURVELLO, J. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FARAH, R. Criação de valor por meio do fator humano. In: SAADE, A; GUIMARÃES, T. Org(s). *Dominando estratégias de negócios: ideias e tendências do novo universo corporativo*. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

FLEURY, M; FISCHER, R. (Coords). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, S. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: operações*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

GÁUDIO, H; GERALDO, P. Cooperativas de trabalho. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: operações*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. (Orgs). *Métodos de pesquisa*. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 9ª tiragem – tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HERINGER, K. *A motivação dos funcionários em benefício da empresa*. Dez. 2010. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/a-motivacao-dos-funcionarios-em-beneficio-da-empresa/53613/>. Acesso em: 14/04/2018.

HISTÓRIA UNIMED DOURADOS. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/site/web/dourados/historia>. Acesso em: 14/04/2021.

INKOTTE, Al. *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 18/06/2017.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, F. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

\_\_\_\_\_; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E; MARCONI, M. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMO, C. A corporação tribal. In: SAADE, A; GUIMARÃES, T. Org(s). *Dominando estratégias de negócios: ideias e tendências do novo universo corporativo*. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

LOPES, A. *O benefício do endomarketing como ferramenta de gestão de pessoas*. Set. 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-beneficio-do-endomarketing-como-ferramenta-de-gesto-de-pessoas/>. Acesso em: 15/06/2017.

MANUAL DE GESTÃO DA QUALIDADE UNIMED DOURADOS. Responsável: Sistema de gestão da qualidade. 4ª revisão. 33 p. Estabelecido em 06.01.2017.

MARTINS, P; LAUGENI F. *Administração da produção e operações*. Ed. Especial Anhanguera. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. *Administração de recursos humanos*. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

NISEMBAUM, H. Gestão do conhecimento: enriquecendo o capital humano. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: operações*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 2.

PAIVA, C; CUNHA, A. *Noções de economia*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2008.

POLÍTICA INSTITUCIONAL UNIMED DOURADOS. Política de comunicação interna. Responsável: Departamento de Gestão de Pessoas. 2ª revisão. 04 p. Estabelecido em 21/06/2016.

POLÍTICA INSTITUCIONAL UNIMED DOURADOS. Política de gestão de pessoas. Responsável: Departamento de Gestão de Pessoas. 3ª revisão. 05 p. Estabelecido em 21/06/2016.

POMI, R. Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. São Paulo: Editora Gente, 2002. v.1.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO UNIMED DOURADOS. Gestão de uniformes. Responsável: Assistente e Analista de Recursos Humanos e Consultor de Gestão de Pessoas. 1ª revisão. 06 p. Estabelecido em 31/07/2017.

PROCEDIMENTO SISTÊMICO UNIMED DOURADOS. Programa de benefícios. Responsável: Assistente e Analista de Recursos Humanos e Consultor de Gestão de Pessoas. 6ª revisão. 01 p. Estabelecido em 08/08/2016.

PROCEDIMENTO SISTÊMICO UNIMED DOURADOS. Programa de qualidade de vida do colaborador. Responsável: Medicina Preventiva. 1ª revisão. 10 p. Estabelecido em 08/06/2016.

PRODANOV, C; FREITAS, E. *Metodologia do trabalho científico* [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RELATÓRIO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE UNIMED DOURADOS 2017. Disponível em: [https://www.unimed.coop.br/site/documents/505097/669339/Relato%C2%B4rio+de+Gesta\\_o++Sustentabilidade+2017.pdf/18ad53ba-81d4-e4d4-8c0f-732e64bec597?t=1609876503550](https://www.unimed.coop.br/site/documents/505097/669339/Relato%C2%B4rio+de+Gesta_o++Sustentabilidade+2017.pdf/18ad53ba-81d4-e4d4-8c0f-732e64bec597?t=1609876503550). Acesso em: 10/04/ 2021.

RELATÓRIO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE UNIMED DOURADOS 2021. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/site/web/dourados/relatorio-de-sustentabilidade>. Acesso em: 10/04/2021.

RELATÓRIO DE GESTÃO E SUSTENTABILIDADE UNIMED DOURADOS 2018. Disponível em: <https://www.unimed.coop.br/site/web/dourados/relatorio-de-sustentabilidade>. Acesso em: 10/04/2021.

- RESENDE, E. Remuneração por Competências e Habilidades. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de Gestão de pessoas e equipes: operações*. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 1.
- ROBBINS, S; JUDGE, T; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional*; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, E; CRUZ, C. Aprendizagem organizacional: capital intelectual e gestão do conhecimento. In: FRANCO, D; RODRIGUES, E; CAZELA; M. (orgs.). *Tecnologias e ferramentas de gestão*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2009.
- SILVA, L. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2014.
- SILVA, R. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- SILVEIRA, D; CÓRDOVA, F. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T; SILVEIRA, D. (orgs.). *Métodos de pesquisa*. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. *Administração da produção*; tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SNELL, S; BOHLANDER, G. *Administração de recursos humanos*; (tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti; revisão técnica Flávio Bressan). 2. ed.; 1. reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- TACHIZAWA, T; SCAICO, O. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- TOLEDO, Flávio. *O que são recursos humanos*. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- WAGNER III, J; HOLLENBECK, J. *Comportamento organizacional*; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zacarelli. 1. ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Saraiva, 2006.
- WEISS, C. Programa de integração para novos funcionários: um início humanizado. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coords.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. v. 2.

## ANEXOS

Eu, Luciane Gabriela Mahl de Campos, colaboradora da Unimed Dourados e acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD venho cordialmente solicitar a participação de todos os colaboradores desta cooperativa na pesquisa abaixo que faz parte do requisito para o meu Trabalho de Graduação. O questionário faz referência a fatores relacionados ao Comportamento Organizacional Empresarial e terá como análise duas variáveis, sendo uma quanto ao grau de **IMPORTÂNCIA** percebido pelo participante sobre o item da questão, e a outra, ainda na visão do colaborador, sobre o **DESEMPENHO** executado quanto ao mesmo item. Lembrando que o questionário não faz uso da identificação do participante. Conto com a compreensão e colaboração de todos.

### Avaliação referente ao Comportamento Organizacional:

Para uma maior amplitude de opinião, enumere as questões de acordo com a escala crescente de 1 a 9, podendo ser atribuída qualquer nota entre o intervalo, considerando como base de avaliação: IMPORTÂNCIA <b>1</b> . Completamente sem importância. <b>5</b> . Neutro. <b>9</b> . Extremamente importante. DESEMPENHO <b>1</b> . Totalmente Insatisfeito. <b>5</b> . Nem Satisfeito/Nem Insatisfeito. <b>9</b> . Totalmente Satisfeito.													
Grau de IMPORTÂNCIA				QUESTÕES:						Grau de DESEMPENHO			
				Quanto ao nível de relação interpessoal entre os setores da empresa:									
				Quanto ao nível de cooperação entre os setores da empresa:									
				Quanto ao nível de relacionamento profissional dentro da sua equipe:									
				Quanto ao seu conhecimento sobre a missão, visão e os valores da empresa:									
				Quanto aos meios de comunicação interna na empresa:									
				Quanto aos meios de comunicação utilizados no desempenho do seu trabalho:									
				Quanto ao conhecimento das informações sobre as decisões da empresa:									
				Quanto ao nível de realização pessoal na execução das suas atividades:									
				Quanto à autonomia na execução das suas atividades:									
				Quanto à liberdade para conversar com o seu superior imediato sobre os problemas do setor:									
				Quanto à autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho:									
				Quanto às considerações por parte do seu superior referentes às sugestões dadas pela equipe:									
				Quanto ao feedback das propostas, sugestões e reivindicações feitas ao seu superior:									
				Quanto ao feedback do seu trabalho:									
				Quanto à sua perspectiva de evolução profissional na empresa:									
				Quanto ao apoio dado pela empresa ao crescimento profissional:									
				Quanto aos benefícios dados pela empresa:									
				Quanto a influência do gestor na motivação dos colaboradores:									
				Quanto ao salário recebido como fator motivador:									
				Quanto ao nível de entusiasmo que você possui hoje na empresa em relação quando foi contratado:									
				Quanto estar confortável na presença dos seus líderes:									
				Quanto à importância com a qualidade de vida do colaborador dada pela empresa:									

Cite 03 (três) características mais **motivadoras** do seu trabalho.

I. \_\_\_\_\_

II. \_\_\_\_\_

III. \_\_\_\_\_

Cite 03 (três) características mais **desmotivadoras** do seu trabalho.

I. \_\_\_\_\_

II. \_\_\_\_\_

III. \_\_\_\_\_

Em termos gerais, qual o seu nível de satisfação em fazer parte da equipe Unimed Dourados?  
De a sua nota de 1 a 9, considerando 1 para Totalmente Insatisfeito e 9 para Totalmente Satisfeito.

Nota (Satisfação Geral): \_\_\_\_\_.

**Dados do participante:**

Gênero: [ ] feminino [ ] masculino

Assinale o quadro correspondente a sua categoria funcional: [ ] Efetivo [ ] Aprendiz.

Idade: [ ] Menos de 20 anos [ ] 21 a 30 anos [ ] 31 a 40 anos [ ] Acima de 40 anos.

Estado civil: [ ] Solteiro [ ] Casado ou União estável [ ] Divorciado [ ] Outro \_\_\_\_\_  
(especifique).

Qual o seu tempo de empresa? [ ] Menos de 1 ano [ ] 1 a 3 anos [ ] 4 a 7 anos [ ] 8 a 10 anos [ ] Acima de 10 anos.

Escolaridade: [ ] fundamental [ ] médio concluído ou cursando [ ] superior completo ou cursando [ ] pós-graduação.