

DIAGNOSTICAR O PROCESSO DE ENDOMARKETING DA NUTRIPHÓS, INDÚSTRIA DE BIOTECNOLOGIA ANIMAL

Taise Caroline Rogoni¹
Mateus Damasceno Gelde²
Thiago Ronqui³
Nikollas Araújo dos Santos⁴
Jéssica Hellen de Mello⁵
Paula Caroline Celestino dos Santos⁶
Ana Paula de Lima da Silva⁷

ROGONI, T. C.; GELDE, M. D.; RONQUI, T.; SANTOS, N. A. dos; MELLO, J. H. de; SANTOS, P. C. C. dos; SILVA, A. P. de L. da. Diagnosticar o processo de *endomarketing* da Nutriphós, indústria de biotecnologia animal. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 17, n. 2, p. 289-316, jul./dez. 2016.

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo geral diagnosticar o processo de *endomarketing* da Nutriphós, indústria de biotecnologia animal, e como objetivos específicos identificar o processo de comunicação interna e suas interligações com relações interpessoais e verificar a satisfação do consumidor interno. A pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, portanto, natureza mista. Para que fosse possível atingir os objetivos propostos foram utilizados como instrumentos de pesquisa a entrevista estruturada aos gestores da empresa e a aplicação de questionário aos colaboradores. Por meio disso, foi possível identificar a importância dos colaboradores e da comunicação interna para a empresa, que apesar de utilizar métodos tradicionais, é eficiente, e que a satisfação dos colaboradores encontra-se, em geral, regular. As respostas obtidas são consideradas satisfatórias, mas mostram que a empresa pode melhorar em alguns aspectos pontuais.

¹Graduada em Administração pela Universidade Paranaense, UNIPAR, Unidade de Umuarama/PIC. taicarols2@gmail.com

²Graduado em Administração pela Universidade Paranaense, UNIPAR, Unidade de Umuarama/PIC. mateus2105@hotmail.com

³Graduado em Administração pela Universidade Paranaense, UNIPAR, Unidade de Umuarama/PIC. tiagoronqui@hotmail.com

⁴Graduado em Administração pela Universidade Paranaense, UNIPAR, Unidade de Umuarama/PIC. adm.nikollas.santos@gmail.com

⁵Graduada em Administração pela Universidade Paranaense, UNIPAR, Unidade de Umuarama/PIC. jessicahmello29@gmail.com

⁶Graduada em Administração pela Universidade Paranaense, UNIPAR, Unidade de Umuarama/PIC. 00167295@alunos.unipar.br

⁷Mestre em Administração. Docente do curso de Administração da Universidade Paranaense, UNIPAR, Unidade de Umuarama. admanapaula@prof.unipar.br

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Consumidor interno. Endomarketing. Relações interpessoais. Satisfação.

DIAGNOSING THE ENDOMARKETING PROCESS AT NUTRIPHÓS, AN ANIMAL BIOTECHNOLOGY INDUSTRY

ABSTRACT: This paper has the purpose of diagnosing the endomarketing process at Nutriphós, an animal biotechnology industry. It also has the specific purposes of identifying the intern communication process and its interconnections with interpersonal relationships, and verifying its customer satisfaction level. This is an exploratory and descriptive research, of a qualitative and quantitative nature. In order to achieve the proposed objectives, a structured interview was held with the company managers and a questionnaire was applied to the employees. Through such tools, it was possible to identify the importance of the employees and internal communication to the company, which is efficient despite the use of traditional methods, and the employee satisfaction is, overall, good. The answers collected are considered satisfactory, but they show that the company can improve in some specific aspects.

KEYWORDS: Communication. Customer. Endomarketing. Interpersonal relationships. Satisfaction.

DIAGNOSTICAR EL PROCESO DE *ENDOMARKETING* EN LA EMPRESA NUTRIPHÓS, INDÚSTRIA DE BIOTECNOLOGIA ANIMAL

RESUMEN: Este estudio ha buscado diagnosticar el proceso de *endomarketing* en la empresa Nutriphós, Industria de Biotecnología Animal, y como objetivos específicos identificar el proceso de comunicación interna y sus interrelaciones, con relaciones interpersonales, y verificar la satisfacción del consumidor interno. La investigación es caracterizada como exploratoria y descriptiva, de naturaleza cuantitativa y cualitativa, por lo tanto, naturaleza mixta. Para que fuese posible atingir los objetivos propuestos se utilizó de encuesta estructurada a los gestores de la empresa y aplicación de cuestionario a los colaboradores. Así, ha sido posible identificar la importancia de los colaboradores y de la comunicación interna para la empresa, que a pesar de utilizar métodos tradicionales, es eficiente, y que la satisfacción de los colaboradores se encuentra, en general, buena. Las respuestas obtenidas son consideradas satisfactorias, pero muestra que la empresa puede mejorar en algunos aspectos puntuales.

PALABRAS CLAVE: Comunicación. Consumidor interno. *Endomarketing*. Relaciones interpersonales. Satisfacción.

1 INTRODUÇÃO

Em um país onde a agropecuária gera a maior parte de suas receitas e, devido a competitividade entre as empresas do setor de biotecnologia ser grande, é muito relevante para a organização que se faça uma análise do que motiva a venda de produtos biotecnológicos. Isso possibilita aos produtores desse tipo de tecnologia uma maior certeza de que estão oferecendo o que há de melhor no mercado, para que assim obtenham muito mais que uma vantagem competitiva.

Mesmo não sendo os produtos biotecnológicos unanimidade perante a população nacional, essa tecnologia está em uma crescente, pois o mercado está cada dia mais em busca de eficiência produtiva somada com qualidade e sustentabilidade, e isto a biotecnologia vem mostrando que pode oferecer.

Sendo assim, o *endomarketing* praticado da maneira correta vem oferecer à empresa ganhos significativos em seus resultados, pois mostrando aos seus colaboradores a importância dos produtos oferecidos, eles irão se sentir privilegiados em estar comercializando tais produtos, realizando a propaganda boca a boca e gerando ao público uma confiança maior sem nenhum custo, além de evitar que os colaboradores fiquem insatisfeitos com o trabalho realizado, proliferando sua desmotivação para clientes externos e quaisquer pessoas que tenha contato.

Dessa forma, os empresários devem estar atentos não só com os produtos que oferecem ao mercado externo, mas também com seus clientes internos, pois estes podem ser considerados um de seus maiores bens. Por isso, é de suma importância que a empresa tenha um ambiente interno propício a relações interpessoais entre os colaboradores com boa comunicação interna.

Portanto, este estudo tem como objetivo geral diagnosticar o processo de *endomarketing* da Nutriphós, indústria de biotecnologia animal, e como objetivos específicos, identificar o processo de comunicação interna e suas interligações com relações interpessoais além de verificar a satisfação do consumidor interno.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Biotecnologia

A biotecnologia é uma ciência que cresce cada vez mais e atualmente representa uma grande evolução tecnológica. Esta ferramenta que vem sendo empregada em diversos segmentos como na agricultura, medicina humana e animal, meio ambiente entre outros, possibilitou que os países se desenvolvessem melhor e de forma mais sustentável.

2.1.1 Organização e abrangência da biotecnologia

Quanto a sua denominação, alguns autores a dividem em biotecnologia clássica e moderna, ou nova biotecnologia. A clássica é utilizada desde os tempos mais remotos, como na produção de vinhos e pães, e a nova biotecnologia é uma evolução científica da primeira, agora, possuindo o uso de um novo conhecimento sobre biologia celular e molecular, utilizando moléculas biológicas como DNA e RNA (KREUZER; MASSEY, 2002).

Segundo Costa et.al. (p.13, 2011) biotecnologia pode ser definida como “um conjunto de técnicas que utiliza os seres vivos, ou parte desses, no desenvolvimento de processos e produtos que tenham uma função econômica e (ou) social.” Por ser uma atividade considerada recente e com vasta aplicabilidade, existem algumas dúvidas ao seu respeito, principalmente sobre as questões que envolvem a engenharia genética e por isto, para garantir a saúde e segurança, os procedimentos precisam estar de acordo com as leis, normas, ética e moral, e os produtos precisam ser aprovados pelos órgãos de regulamentação.

2.1.2 Homeopatia animal

A biotecnologia “[...] permite desenvolver processos e produtos mais seguros, aumentando a sustentabilidade social, econômica e ambiental.” (PORTUGAL, p. 22, 2000). Os avanços proporcionados na engenharia genética, através de bactérias, leveduras e outros microrganismos geneticamente modificados permitiram melhorias nas características de plantas e animais, na produção de vacinas, medicamentos ou drogas humanas e animais, bem como inseticidas de uso agrícola, entre outros produtos importantes para o homem e para a agropecuária (MAPA/EMBRAPA, 2010).

No que se refere à saúde animal, algumas das vantagens alcançadas que se pode mencionar são a maior produtividade, o controle de doenças e pragas, a seleção de melhores características genéticas e animais resistentes as adversidades. A biotecnologia animal é utilizada tanto em áreas como na produção e desenvolvimento de alimentos, na produção e melhoramento genético, como em inseminações e clonagem e na medicina animal através de vacinas e medicamentos. Outra vantagem é que gera maior competitividade, permitindo redução de custos e a produção de animais de maior qualidade, fatores estes que contribuem com o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva.

O Brasil tem o agronegócio como um de seus pilares econômicos. Segundo uma pesquisa apresentada pela USDA em 2014, “[...] possui o maior rebanho comercial do mundo, é o maior exportador de carne bovina, segundo maior produtor de carne e sexto maior produtor de leite.” (MAPA/ACS, p.7, 2014). Isto é, a pecuária bovina é um setor de grande importância na agropecuária brasileira, obtendo amplo destaque internacional. A pecuária bovina se divide em pecuária

de corte e pecuária de leite, tendo como resultado principal o fornecimento de carne e leite respectivamente. Além disso, pode-se obter produtos por meio de outras matérias-primas extraídas como o couro, pele, chifres e outros. Os cuidados e a atenção dados na criação do gado precisam ser ainda maiores quando o país exporta estes animais, pois além do animal ser saudável, é preciso que ele esteja de acordo com as exigências dos países que vão importar estes produtos.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e preocupados com a qualidade dos produtos que consomem. Algumas melhorias podem ser adquiridas com a ajuda de produtos de biotecnologia, trazendo benefícios para o consumidor e o produtor, como conseguir uma carne mais macia e saborosa, vacas leiteiras mais produtivas, engorda do gado em menor tempo, assim como o controle e a prevenção de pragas e parasitas. E por isso, uma tecnologia que vem sendo muito utilizada, possibilitando ótimos resultados, é a homeopatia animal, que tem como principal vantagem não apresentar toxicidade ou reação adversa e ser menos agressiva que os compostos químicos, tornando-se uma alternativa mais saudável e muitas vezes com menor custo.

Dessa forma, a biotecnologia é uma ferramenta diferenciadora na pecuária e está abrindo portas para a exportação e novas oportunidades do setor, sustentando esta cadeia, garantindo o emprego de milhões de pessoas e fomentando a economia do país. Portanto, pesquisas continuam sendo realizadas para que as melhorias sejam constantes e para que novas descobertas possam gerar sempre maiores benefícios e qualidade, reduzindo custos e garantindo o progresso da sociedade.

2.2 Endomarketing

O *endomarketing*, também conhecido como *marketing* interno, pode ser considerado uma ferramenta importantíssima para as empresas gerarem vantagens competitivas. Grönroos (1995, p. 278) afirma que: “O *endomarketing* é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente”. É importante que a empresa passe para seus consumidores internos as suas principais qualidades e sua essência, para que assim mantenha sua equipe motivada e também para que uma boa imagem da empresa seja transmitida além da organização, pois os colaboradores estão envolvidos com todo o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço. Isso faz com que possam ser influenciadores no momento de decisão compra de um cliente externo, por exemplo, mencionando como tal produto ou serviço daquela empresa foi feito nos mínimos detalhes, buscando sempre o melhor para o seu cliente.

Nos dias atuais, talvez as empresas e os empresários ainda não entendam a importância do *endomarketing* na organização, pois não conseguem visualizar os efeitos positivos em longo prazo. O *endomarketing*, segundo Bekin

(1995, p. 2): “[...] consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Logo, observa-se que além do engajamento que a empresa deve ter em tal atividade, é necessário ter planejamento para execução das ações. Grönroos (1995) menciona que os colaboradores são o primeiro público de qualquer empresa. Se um produto ou serviço não consegue ser vendido aos clientes internos, muito provavelmente as ações de *marketing* também não funcionarão com os clientes externos. Neste contexto, pode-se afirmar que além de contribuir para que haja uma aproximação mais intensa entre empresa e colaboradores, o *endomarketing* pode ajudar na redução dos custos de uma empresa, pois identificando falhas em seus produtos ou serviços internamente, a empresa pode rever seus conceitos antes que o mesmo seja lançado a mercado externo. Evitando esses erros, a empresa pode evitar um desgaste de seu nome e, se for o caso, de sua marca.

Hoje em dia, é inevitável a inserção de jovens no mercado de trabalho. Vasconcelos et al. (2010) afirmam que esses jovens são a geração Y que buscam resultados imediatos, que não possuem medo da rotatividade de empregos. Se a organização não conseguir cativar esse público interno, eles provavelmente irão trabalhar para a concorrência. Logo, as empresas que trabalham com esse público necessitam de boas estratégias de *endomarketing* para que possam os cativar e retê-los na organização. Fazendo utilização de boas estratégias de *endomarketing*, a empresa pode fazer com que seus colaboradores sejam mais motivados, levando também a uma otimização de produção, pois claramente um funcionário mais motivado e satisfeito rende mais que um descontente. Além desses dois fatores, a redução do *turnover* também pode ser uma consequência, pois um colaborador não vai querer deixar uma empresa que preza pelo bem-estar do funcionário e pelo bom clima organizacional. Como resultado disso, acaba-se gerando também uma maior lealdade do colaborador para com a empresa.

Para que o *endomarketing* possa ser exercido de maneira eficiente, é necessário que seja trabalhado de forma correta alguns pontos, onde um dos principais é a motivação. De acordo com Castro (1994) a motivação acontece quando são trabalhados os valores humanos antes dos valores materiais, e isto deve ser praticado de forma permanente, constante e natural, mas não um processo momentâneo que traz picos de “motivação” e eficiência, porque assim não sobrevive às rotinas do dia a dia. A motivação envolve a comunicação interna e como é comentado por Novis (s.d.), o colaborador tende a ser mais produtivo quando existe transparência referente aos assuntos relacionados à sua pessoa e com as tarefas que desempenha e que por falta de comunicação com a chefia, os colaboradores podem se sentir abandonados e inseguros. De fato existe a motivação monetária, mas é perceptível que as remunerações não monetárias em

conjunto com a forma de comunicação empregada entre as pessoas na empresa são mais lembradas pelos colaboradores, pois nisso existe um sentimento de reconhecimento de participação do todo; além de aproximar os níveis hierárquicos da empresa de forma sociável.

Além da motivação, também é fundamental que a empresa tenha uma comunicação interna eficiente e eficaz, pois ela deve transmitir as mensagens necessárias aos colaboradores, mas de forma que seja entendida e aceitável. A comunicação pode ser de forma verbal, onde é utilizada a fala ou a escrita, ou comunicação não verbal, que seria todo e qualquer tipo de comunicação que não seja falada ou escrita, como a simbologia, sinais, música, tom de voz entre outros.

A vantagem da comunicação verbal é que ela atinge um público muito maior se falada ou escrita no idioma local. Já a comunicação não verbal, pode ser utilizada para públicos específicos, em que só quem tem conhecimento entenderá a mensagem transmitida ou então substituir uma fase por uma imagem, assim transmitindo a mensagem de uma maneira mais rápida. Como é citado por Vilen (s.d) a biotecnologia é manipulada pela humanidade a milênios, mas somente em 1876 que foi comprovado que eram seres microscópicos que faziam o processo de fermentação acontecer. O caso é que a biotecnologia está muito envolvida com a pesquisa e desenvolvimento e para que um pesquisador desempenhe a sua função com satisfação, é preciso que ele goste do que faz, mas, além disso, é preciso existir a motivação e assim é conciliada a biotecnologia com o *endomarketing* para gerir os talentos desta área ou de qualquer outra.

Avaliando a complexidade do *endomarketing*, é perceptível que para ser aplicado de forma rentável é preciso de planejamento estratégico, pois deve atrair, desenvolver e reter talentos, independentemente, da faixa etária. Mas, o desafio está nas novas gerações que visam ao crescimento rápido e não se comprometem a empresa se não percebem seu próprio conhecimento. Ainda assim, o *endomarketing* pode ser aplicado para qualquer tipo de empresa, porém não existe uma metodologia que abranja todos os ramos de atividade, como pode ser observada, a biotecnologia é um dos ramos que deve ter o envolvimento de tal instrumento para um melhor desenvolvimento.

2.3 Comunicação interna

Com um mercado cada vez mais competitivo e diversificado, é de extrema relevância para as organizações que suas relações interpessoais sejam fortalecidas, e antes de tudo, é primordial que o seu ambiente interno esteja interligado e conectado. Um fator muito importante que precisa ser levado em consideração é a Comunicação Interna das Organizações.

Chappell e Read (1973, p. 1) definem a comunicação como “[...] qual-

quer meio pelo qual um pensamento é transmitido de pessoa a pessoa.” Ou seja, a comunicação pode ser transmitida de diversas formas, e a maneira pela qual ela será recebida também é diversificada. “A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida.” (ROBBINS, 2005, p. 232). E, por isso, a comunicação precisa ser eficiente e transmitida com o máximo de clareza possível, pois quando feita de maneira errônea poderá acarretar em situações comprometedoras, seja em qualquer área de atuação, inclusive nas organizações, pois a falha na comunicação interna pode até levar a empresa ao fracasso.

Segundo Chappell e Read (1973, p. 2): “Um dos objetivos da boa comunicação é fazer com que todos fiquem cientes do que a organização deseja alcançar. Esta finalidade pode ser atingida pelo que se chama doutrina comum.”. Isto é, a comunicação interna se torna necessária às organizações, na medida em que a sua produção e o seu tamanho aumentam, pois a comunicação interna faz com que seus colaboradores fiquem informados, diminuindo conflitos, e para que um processo ocorra conforme o esperado e planejado, é preciso que as informações sejam compartilhadas por seus colaboradores, agilizando os resultados, fazendo com que todos caminhem no mesmo sentido, visando aos objetivos da organização. Ainda de acordo com os referidos autores, a comunicação interna é relevante, pois é por meio dela que podemos verificar onde está o problema e fazer uma realimentação dos processos. Corrado (1994, p.7) apresenta que:

Comunicações, agora, deixou de ser um departamento e passou a ser uma prioridade. A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas.

Com base nisso, pode-se ressaltar a importância da comunicação, pois ela não é somente transmissão de informações, mas envolve todo o comportamento organizacional, se fazendo necessária a harmonia entre todos os colaboradores. Corrado (1994) ainda defende que, mesmo que estejamos na era da alta tecnologia, o grande sucesso da comunicação está fundamentado na comunicação interpessoal, ou seja, entre o supervisor e os funcionários, entre o funcionário e seus pares, entre o funcionário e os clientes. E é isso que leva a melhorias de qualidade e relacionamento com os clientes.

Segundo Robbins (2005), a comunicação possui quatro funções básicas, sendo elas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Podendo ainda ser transmitida de forma descendente, ascendente e/ou lateral (horizontal). O controle seria sobre o comportamento das pessoas, pois as organizações possuem hierarquias e orientações formais a serem seguidas por seus colaborado-

res, como por exemplo, quando estes funcionários recebem a orientação de que quando houver algum problema, que o mesmo seja comunicado imediatamente ao seu supervisor. E esse tipo de função da comunicação pode ocorrer também de maneira informal, como quando um colaborador reclama do serviço de outro membro. “A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que pode ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo.” (ROBBINS, 2005, p. 233). Sendo assim, pode-se entender que a comunicação pode servir como estímulo para esses colaboradores, pois para muitos deles, o trabalho é a fonte primária de interação social, e o estabelecimento de metas nas organizações é uma ferramenta que se torna necessário a comunicação entre os mesmos. Essa função leva a expressão emocional, devido ao fato de que a comunicação que ocorre dentro de determinado grupo é um elemento importante que faz com que seus membros expressem suas frustrações e/ou sentimentos de satisfação. Já a função final proporciona informações para a tomada de decisões, pois será por meio da transmissão de dados que será possível identificar e analisar as possíveis alternativas para solucionar o problema ou realizar melhorias. Chappell e Read (1973, p. 18) defendem que:

A comunicação é essencialmente um processo bidirecional; não só tem de ser enviada como também recebida e compreendida. Portanto, deve haver reciprocidade. Deve haver disponibilidade de maquinaria pela qual possa existir comunicação descendente (de superior a subordinado), comunicação ascendente (de subordinado a superior) e comunicação horizontal. (A comunicação horizontal ocorre entre pessoas de status equivalente e também entre administração e sindicato).

Sendo assim, as linhas de comunicação precisam ser o mais breve possível, pois quanto mais extensas forem, as chances da informação final chegar distorcida são maiores, podendo ficar até mesmo irreconhecível, levando ainda em consideração a forma que cada um poderá interpretar a mensagem transmitida.

É importante ressaltar que as linhas de comunicação curtas ajudam expressivamente no resultado final, diminuindo a margem de erros e agilizando os processos. A atenção é indispensável neste processo, tendo em vista que toda informação passada adiante exige um retorno. Portanto, de acordo com Robbins (2005), a comunicação descendente é utilizada pelos líderes para repassar novas políticas, instruções e procedimentos de trabalho aos demais colaboradores. Já a comunicação ascendente é quando os colaboradores passam os resultados aos supervisores, como por exemplo, se a meta foi ou não atingida, se houve progressão ou regressão dos processos, ou seja, em resumo, seria o *feedback* do processo como um todo. Quanto à comunicação lateral, ela ocorre entre pessoas do mesmo

nível horizontal dentro da organização, como por exemplo, a comunicação entre maquinários, ou a comunicação entre executivos, podendo ser definida formal ou informalmente. Essa linha de comunicação pode ser vista pela empresa como boa ou ruim, pois por um lado ela pode agilizar as ações, mas por outro lado, pode causar conflitos na hierarquia vertical. De acordo com Corrado (1994, p. 6):

O papel da comunicação não deve ser tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente na organização. Isso significa que a administração considerará cada vez mais importante aperfeiçoar a comunicação com os empregados, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e qualidade.

Dessa maneira, para que uma empresa possa criar valor e diferencial perante seus concorrentes, utilizando a comunicação interna, é considerável que seus meios de comunicação sejam aprimorados, e para isso são apresentados alguns métodos de utilização, sendo eles, a comunicação oral, a comunicação escrita, e a visual.

De acordo com Chappell e Read (1973), a comunicação visual é apresentada de quatro formas: através de gráficos, mapas, cartazes e “*film strip*”, ou seja, slides. A comunicação visual é importante para que sejam apresentados os resultados da organização para os colaboradores, seja em painéis expostos pela empresa, gráficos; enfim, esse tipo de comunicação utiliza da visão para que a mensagem seja captada.

A comunicação nas organizações pode ocorrer por meio de redes formais ou informais. As redes formais seriam os níveis hierárquicos e burocráticos, e as redes informais, pode-se entender que seria a comunicação “livre”, pois não é supervisionada pela direção da empresa, como por exemplo, as redes sociais e a mídia.

Assim sendo, pode-se compreender que a Comunicação Interna nas Organizações é um fator de grande diferencial perante a concorrência, tendo em vista que quanto mais os colaboradores estiverem em sintonia, melhores serão os resultados da empresa, capacitar seus funcionários e investir na comunicação, para que a mesma seja transmitida com clareza, é fazer com que os processos sejam mais eficientes.

2.4 Relações Interpessoais

Uma relação interpessoal é desenvolvida a partir de quaisquer dois indivíduos, sejam eles do mesmo departamento ou não. Nas relações interpessoais, é necessário que haja um equilíbrio, buscando não misturar relações pessoais e profissionais. Por mais que uma pessoa tenha atrito com outra que também esteja inserida no ambiente de trabalho, é preciso deixar de lado esse fato para que principalmente os objetivos da empresa alcançados.

É preciso que os objetivos da empresa estejam no topo na mente dos colaboradores para que trabalhem em um único prol. Atingir os objetivos da organização deve vir antes mesmo dos objetivos pessoais, pois atingir os objetivos organizacionais gerará benefícios para todos e não somente para si próprio. Outro aspecto importantíssimo nas relações interpessoais são alguns valores, sendo eles a ética, a transparência e a responsabilidade. A prática desses valores aliada ao respeito, levará a empresa ao caminho das boas relações internas. Todas as empresas buscam profissionais que possuem as melhores qualidades técnicas, mas se este não respeitar os valores humanos, de nada adiantará.

Dentro das relações interpessoais está inserida a comunicação interpessoal. Robbins (2005) menciona que há três maneiras dessa comunicação acontecer, sendo elas: a comunicação oral, a comunicação escrita e a comunicação não-verbal.

Segundo Robbins (2005, p. 235): “As vantagens da comunicação oral é a rapidez e o feedback”. Nas organizações esse é o tipo de comunicação mais utilizada. Deve-se ter atenção quanto aos ruídos que podem ser gerados durante a transmissão da mensagem, principalmente se essa passa por muitas pessoas, pois quanto maior o número de receptores, maior a probabilidade de uma distorção ocorrer.

A comunicação escrita engloba memorandos, cartas, e-mails, editais bem como qualquer meio que utilize a escrita ou a simbologia para transmitir informações (ROBBINS, 2005). Esse meio também é muito utilizado nas empresas, principalmente quando gestores querem passar algum recado aos seus colaboradores, bem como no processo de uma compra de matéria-prima, por exemplo. Esse tipo de comunicação é bastante escolhida por ser possível manter os registros. Desta forma, podendo ficar armazenadas por bastante tempo e caso seja necessário, podem ser verificadas em outra oportunidade.

Por último, a comunicação não-verbal, que, como afirma Robbins (2005, p.236), “inclui os movimentos do corpo, a entonação ou ênfase dada as palavras e o distanciamento físico entre o emissor e o receptor”. Este tipo de comunicação também é utilizada pelas empresas, ainda que em menor frequência que as anteriores.

É necessário que os colaboradores de qualquer organização tenham a

capacidade de se adaptar ao ambiente no qual estão inseridos, pois, dentro de uma corporação, é fundamental a interação e a harmonia entre as pessoas. Atualmente as empresas buscam em seus testes seletivos sempre saber se o candidato ou candidata tem a capacidade de ter boas relações interpessoais. Articulado bem as relações interpessoais, conseqüentemente as atividades em grupo também serão satisfatórias, o que é fundamental nas organizações. A boa relação entre as pessoas na empresa e em grupos e equipes fará com que a probabilidade dos resultados serem bons crescer, o que deixará a organização cada vez mais próxima de atingir os objetivos propostos.

2.5 Treinamento e capacitação

Nos dias atuais, é de extrema importância a realização de treinamento para os funcionários, pois assim se tornam capacitados dentro da organização, possibilitando uma melhor execução das atividades designadas ao cargo no qual ele foi empregado. O treinamento nada mais é do que uma forma de capacitação que as empresas buscam para tornar o funcionário apto a tal função. Cada empresa possui métodos e técnicas diferentes para executarem determinadas tarefas, sendo assim nem sempre os funcionários estão preparados para desempenhar o cargo para qual foram destinados. Surge assim a necessidade para empresa buscar o treinamento mais adequado para que torne seus colaboradores capacitados a desempenhar seu cargo.

O treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos. É um processo educacional porque visa à formação e preparação das pessoas. E está voltado iminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa (CHIAVENATO, 1990, p.44).

Bergamini (1980, p.39) menciona que: “Está fora de dúvida que os programas de treinamento, quer de forma oficializada ou menos formal, tem vingado em todas as instituições de trabalho”. Ou seja, é enfatizada a importância do treinamento e da capacitação, pois sabe-se que ninguém entra em uma empresa sabendo tudo sobre a função a ser desempenhada e que para isso é necessário prepará-las para que se possa buscar entre outras coisas o aumento da produtividade, redução de desperdícios, uma melhor qualidade dos produtos, serviços ou processos e etc. Por mais que determinados colaboradores possam ter experiências sobre o que fazem, com o treinamento e capacitação ele passa a visualizar novas maneiras de execução do mesmo serviço, abrindo assim um leque de conhecimento que o ajudará a lidar melhor com as diversas situações que aparecerá no seu dia a dia. Com o treinamento, o funcionário e a empresa saem benefi-

ciados, pois ambas as partes coletam informações necessárias de conhecimento sobre o produto ou serviço que os mesmos estão atuando.

Sem o treinamento necessário o colaborador pode cometer diversos erros que implicarão em gastos desnecessários de tempo, material, diminuindo assim a sua produtividade e eficiência que a empresa espera de seus funcionários, gerando assim um produto ou prestação de serviço com qualidade inferior, do qual poderia alcançar se estivesse capacitado para desempenhar a função. Segundo Chiavenato (1990, p. 46): “O treinamento é fundamental para a empresa e para o colaborador na medida em que proporciona a excelência do trabalho, produtividade, qualidade, a correção, e a utilização correta do material”. Hoje em dia, as empresas buscam cada vez mais, o aumento da produtividade aliada à diminuição de custos e despesas, buscando aperfeiçoamento constante na realização de seus serviços.

Milkovich e Boudreau (2000) mencionam que as atividades de treinamento estão entre as que saem mais caro para as empresas, porém tais atividades buscam ensinar novas habilidades e melhorar as já existentes no colaborador, desta forma afetando a atitude dos mesmos. No caso de novos colaboradores, por exemplo, por meio dessas atividades de treinamento é possível também o envolvimento do novato com o restante do grupo, fazendo com que ele se sinta parte integrante, o que pode ser uma ferramenta valiosíssima para poder aumentar a produtividade, visto que ele se sentirá mais seguro para executar suas tarefas. Milkovich e Boudreau (2000, p. 32) colocam ainda que: “Cada vez mais, os gastos com programas de treinamento tem sido encarados como investimentos estratégicos”. As empresas que têm consciência que treinamento é investimento e não um gasto tem mais sucesso no ambiente organizacional, pois é um diferencial que ela tem em relação aos outros e que um colaborador pode colocar esse fator na balança antes de pedir demissão, por exemplo. Salienta-se ainda a importância do treinamento continuado, pois tal prática é vital para obtenção da competitividade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Para que a empresa treine seus funcionários da melhor forma, é necessário que ela saiba a importância da capacitação, para assim poder buscar o planejamento adequado. De acordo com Chiavenato (1990, p. 47): “Uma necessidade de treinamento, na maioria das vezes é uma deficiência no desempenho do cargo. Ocorre necessidade de treinamento sempre que as cobranças do cargo que for maior do que o desempenho do ocupante”. Chiavenato (1990) menciona ainda que a atividade que envolve a programação do treinamento envolve todos os detalhes de como este será executado, quais conteúdos serão aplicados, as técnicas e os períodos que estes serão realizados, bem como o local do treinamento, quais os treinamentos e quem serão os instrutores.

Pode-se visualizar diversas mudanças nas organizações, tanto em seu

exterior como interior, como aumento da concorrência, a maior exigência dos consumidores em busca de produtos e serviços inovadores com preços acessíveis e qualidade.

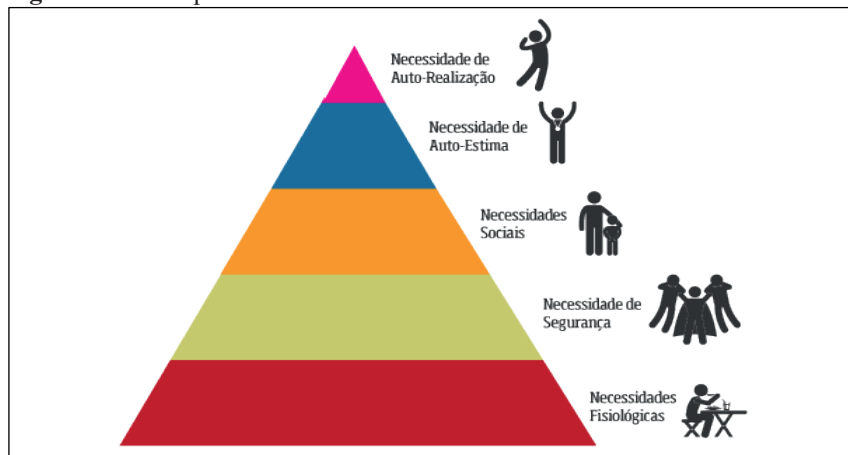
Isso faz com que as empresas entrem em uma corrida constante contra o tempo e seus concorrentes para saírem na frente oferecendo produtos diferenciados, com extrema qualidade, visando à satisfação e bem-estar do consumidor. Para que isso se concretize, é necessário que os funcionários estejam bem treinados e capacitados para as diversas circunstâncias no qual o mundo competitivo lhe proporcionará.

2.6 Satisfação e motivação

Dentre muitos fatores que exercem uma grande influência no comportamento das pessoas, pode-se dizer que o principal deles é a motivação. De acordo com Chiavenato (2009), para que haja conhecimento do comportamento humano é indispensável saber da motivação que o impulsiona a agir, mesmo sabendo-se que há uma grande diferença entre a motivação de cada indivíduo, pelo fato de que na maioria das vezes as necessidades, os valores sociais e a capacidade variam de pessoa para pessoa e também alteraram-se ao decorrer do tempo e experiência de vida.

Bergamini (1992) menciona que foram desenvolvidas diversas teorias buscando entender esses motivos. Uma das mais conhecidas é a Hierarquia das Necessidades de Maslow, onde Abraham Maslow busca compreender os comportamentos humanos e o que os motiva para a interação.

Figura 1: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: <http://www.mood.com.br/piramide-de-maslow/>.

De modo geral, a motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir um objetivo. Hersey (1986, p. 18) afirma que: “A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Estes motivos são os fatores motivacionais que levam o indivíduo a agir de tal maneira, orientando todos os seus comportamentos, provocando e mantendo suas atividades em prol de um objetivo (HERSEY, 1986).

Sabe-se que hoje, um colaborador satisfeito e motivado acaba rendendo resultados mais expressivos do que um que esteja descontente ou que não esteja com a motivação tão boa. Existem vários fatores que colaboram para que um funcionário mantenha-se motivado, assim como esses fatores variam de pessoa para pessoa, pois isso é muito singular de cada indivíduo. Para Bekin, (1995, p.69):

A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do endomarketing precisa ser algo que se integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação [...] esse processo não pode parar, devendo se tornar parte da cultura organizacional para atingir o objetivo e os efeitos esperados na organização.

Partindo dessa afirmação, entende-se que uma vez que a organização adota benefícios extras, bem como incentivos financeiros para manter seus colaboradores motivados, parar com essa prática pode não ser um bom negócio, pois se isso for interrompido, a motivação e a satisfação dos colaboradores declinará o que tornará os resultados menos eficientes. Por isso, toda a bonificação promovida por uma organização deve ser dada aos poucos, para que sempre o colaborador se esforce para conquistar essa bonificação novamente.

Dessa forma a satisfação pode ser considerada um prazer proveniente da realização de uma expectativa. “Os fatores que levam a satisfação no trabalho são denominados fatores higiênicos. Estes fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado” (AGUIAR, 2005, p. 361).

Ao analisar a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, é visto que há uma diferença entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Segundo Chiavenato (2009) os fatores higiênicos, que são as condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, podem evitar a insatisfação quando eles são bons, mas não podem aumentar significativamente a satisfação. Por outro lado, quando estes fatores não são tão bons, provocam insatisfação, sendo assim, esses fatores são denominados de insatisfacientes. Portanto, de acordo com o autor, os fatores motivacionais que estão ligados com o cargo em si e a função da pessoa em determinado cargo, podem levar ao aumento de produtividade ao máximo e produzir uma satisfação longa ao indivíduo, ou seja, quando estes fatores são bons o suficiente, eles elevam a satisfação, quando são ruins causam a ausência de

satisfação, sendo assim chamados de fatores satisfacientes.

As organizações têm aplicado cada vez mais as teorias psicológicas para motivar seus colaboradores. Para Chiavenato (2003) há um ciclo motivacional e este ciclo quer dizer que a pessoa se mantém em um estado de equilíbrio psicológico, até que haja o surgimento de uma necessidade, que ocasionará em uma tensão que substituirá o equilíbrio, e assim o indivíduo será conduzido a agir em prol da realização da necessidade que surgiu. Chiavenato (2009, p. 52) afirma que “Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente [...]”.

Devido a competitividade, a eficiência da empresa precisa estar otimizada, e uma das maneiras de fazer com que isso ocorra é praticar o *endomarketing*. E para que isso seja possível, a motivação e a satisfação dos colaboradores devem ser as melhores possíveis, tendo em vista que segundo Bekin (1995) *endomarketing* é praticar ações de *marketing* voltadas para os clientes internos da organização fazendo com que eles incorporem os valores praticados pela empresa, pois assim eles poderão reter e atrair os clientes externos.

METODOLOGIA

3.1 Local da pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido na Nutriphós Indústria e Comércio de Produtos Veterinários Ltda., empresa localizada na cidade de Umuarama-PR. Atua no ramo de saúde e nutrição animal e tem como um dos diferenciais a biotecnologia, mais precisamente a homeopatia.

3.2 Métodos utilizados

Definir a metodologia empregada em um trabalho consiste em buscar quais os meios tornarão possível a obtenção dos resultados do trabalho, bem como meios para ampliação do conhecimento técnico em determinada área. Para realização deste trabalho, a abordagem utilizada foi do tipo exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2008, p.27) a pesquisa exploratória:

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] São desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Já Lakatos e Marconi (2003) mencionam que esse tipo de pesquisa é empírica e que seu principal objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com uma tríplice finalidade, sendo essas o desenvolvimento de hipóteses,

o aumento da familiaridade do pesquisador com o ambiente ou um fato e para tornar conceitos mais claros.

Gil (2008, p.28) apresenta a pesquisa descritiva como aquela que “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Isto é, a intenção da pesquisa descritiva é expor os fenômenos ocorridos em determinadas situações.

A natureza empregada nessa pesquisa envolve aspectos qualitativos e quantitativos, portanto, tem natureza mista. Richardson et al. (2012) mencionam que o método qualitativo não utiliza instrumentos estatísticos como base e se caracteriza por buscar compreender significados e características apresentadas pelos entrevistados ao invés de utilizar medidas quantitativas. Portanto, entende-se que utilizando este método, os dados não podem ser mensurados ou comprovados numericamente.

Já sobre o método quantitativo, Fachin (2006, p.78) menciona que tal variável “é determinada em relação aos dados ou a proporção numérica, [...] em termos gerais, a quantificação científica é uma forma de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais, de modo a proporcionar informações úteis”. Portanto, na variável quantitativa, é possível mensurar e comprovar os dados numericamente.

3.3 Instrumentos utilizados

Para que seja possível a obtenção dos resultados necessários para atingir os objetivos deste estudo, será necessária a utilização de alguns instrumentos de coleta de dados, sendo eles a entrevista estruturada e o questionário.

Segundo Gil (2008, p. 113): “A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável [...]”. Lakatos e Marconi (2003, p. 197) afirmam que a entrevista estruturada: “É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas”. Ou seja, na entrevista estruturada, a pessoa que realiza a pesquisa deve seguir um *script* determinado com antecedência, não podendo incluir na entrevista nenhuma outra pergunta.

O outro instrumento a ser utilizado para o levantamento dos dados é o questionário com questões fechadas. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 48): “O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.” Fachin (2006, p.158) menciona que “O questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações.” Esse método de coleta de dados oferece ao estudo respostas com um índice maior de confiança, pois é pessoal e dá anonimato ao entrevistado, desta forma as pessoas se sentem

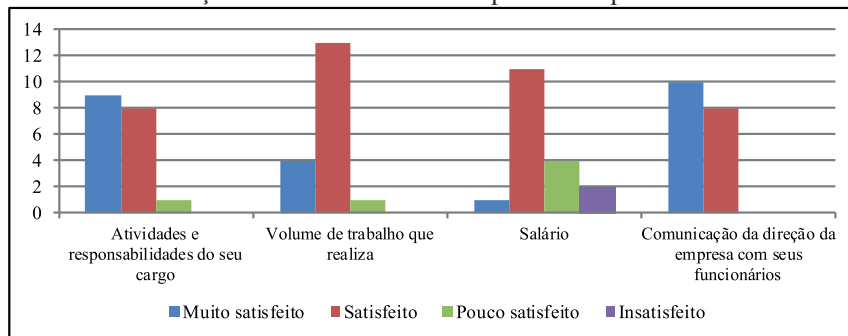
mais seguras para responder a pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando a conhecer como se encontrava fatores importantes para a organização como a satisfação dos colaboradores, bem como as técnicas do *endomarketing* que podem melhorar a motivação e o ambiente interno da organização, foi aplicado um questionário com questões fechadas aos colaboradores da empresa. A aplicação dos questionários foi realizada durante o expediente, no horário do café da tarde dos colaboradores, tendo em vista atrapalhar o mínimo possível a produtividade da empresa.

Baseando-se no objetivo geral e nos objetivos específicos deste artigo, as respostas obtidas foram consideradas muito significativas para a demonstração da real importância do *endomarketing* dentro de uma organização. Observa-se abaixo a tabulação dos dados obtidos mediante a pesquisa.

Gráfico 1: Satisfação dos funcionários da empresa Nutriphós.

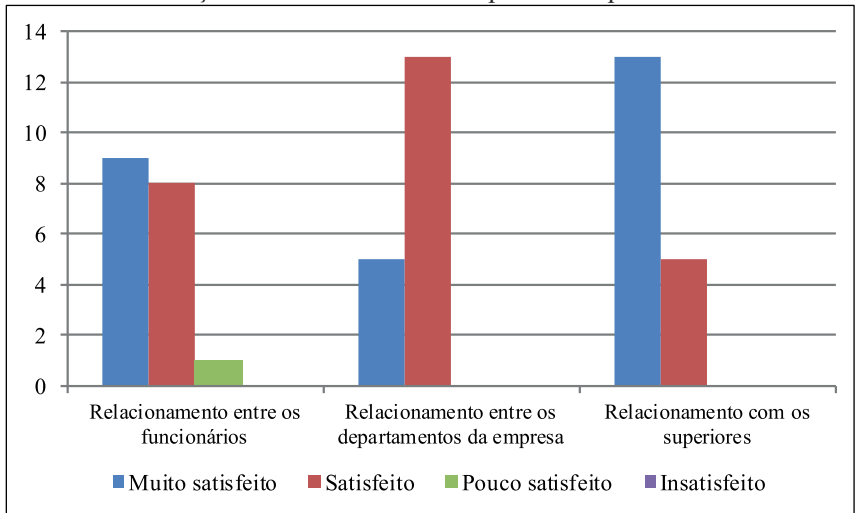


Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Com relação à satisfação dos colaboradores da empresa Nutriphós, observa-se que 94% dos entrevistados encontram-se satisfeitos com as atividades e responsabilidades designadas aos respectivos cargos e também com o volume de trabalho que é instituído pela empresa. Dessa forma, afirmam gostar dos cargos em que atuam, fazendo com que se mantenham motivados a buscar resultados cada vez melhores para a organização. Sobre a remuneração, 67% encontram-se satisfeitos com os valores recebidos atualmente e que seu salário condiz com o trabalho realizado. Os 33% que estão pouco satisfeitos ou insatisfeitos com a remuneração recebida, entendem que a empresa não remunera bem os seus colaboradores e que isso é um aspecto que pode ser melhorado. Pode-se observar

também por meio dos resultados obtidos, que os colaboradores consideram que a comunicação entre direção e funcionários é boa.

Gráfico 2: Satisfação dos funcionários da empresa Nutriphós

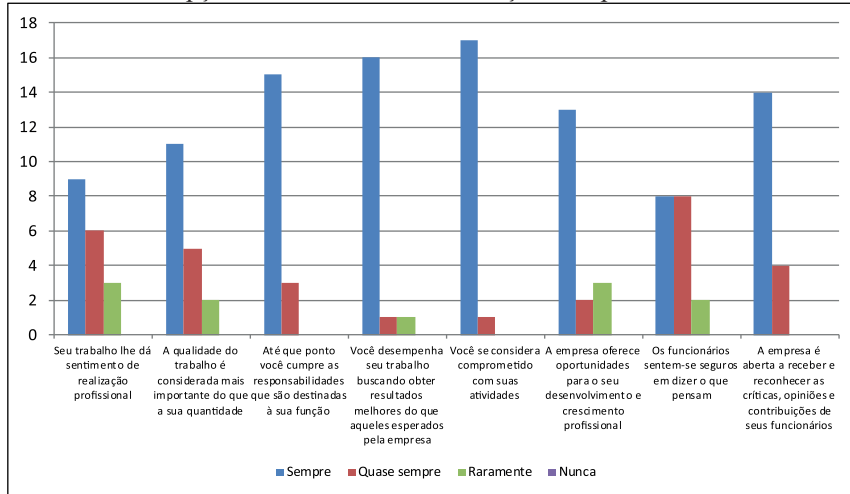


Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Sobre o relacionamento entre os funcionários, os próprios colaboradores consideram de maneira geral o relacionamento bom. Já sobre o relacionamento entre os departamentos da empresa, bem como o relacionamento com os superiores, 100% dos entrevistados responderam que estão satisfeitos, ou seja, há uma excelente comunicação interna, deixando ainda mais evidente a cordialidade e transparência na comunicação.

No gráfico a seguir, foi abordado junto aos colaboradores quanto ao sentimento de realização profissional que eles possuíam no momento. 83% dos entrevistados responderam que se sentem realizados trabalhando nas funções designadas.

Sobre qualidade versus quantidade do trabalho realizado, 89% dos colaboradores responderam que prezam mais pela qualidade do que pela quantidade. Ou seja, é mais importante realizar um trabalho onde o produto acabado seja de uma maior qualidade, com um maior valor agregado do que produzir em grandes quantidades com uma qualidade inferior.

Gráfico 3: Percepção dos funcionários em relação a empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

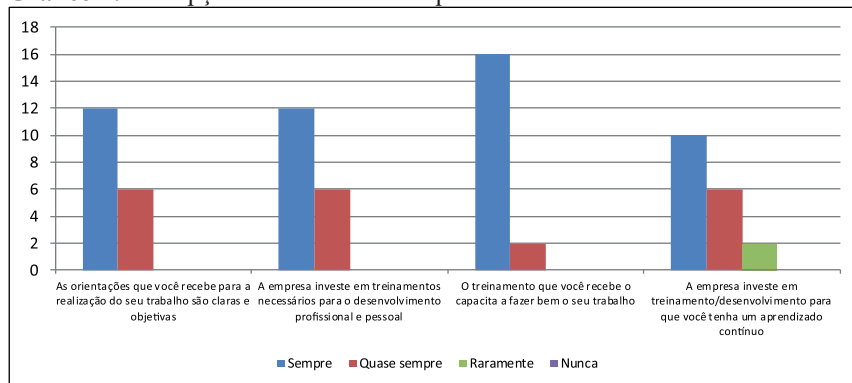
100% dos entrevistados responderam que sempre realizam as tarefas e responsabilidades a eles destinadas. Isso mostra o quanto é grande o comprometimento dos colaboradores da Nutriphós para com a empresa. Todos concordam que o sucesso da empresa depende deles, conforme mencionam com a realização correta e de qualidade do trabalho desempenhado por cada um, todos passam ser parte da empresa, assim fazendo com que eles cresçam junto com a organização. Também em função disso, 89% dos entrevistados mencionaram que sempre buscam entregar mais do que lhes é cobrado, e 100% afirmaram que se consideram comprometidos com a empresa, mostrando que a motivação de se trabalhar na Nutriphós é bastante grande e que isso também é uma forma de tentar alçar voos maiores dentro da organização.

Sobre perspectivas de crescimento e desenvolvimento de carreira, 83% responderam que a empresa oferece oportunidades e que depende só deles alcançar outra posição dentro da companhia. Isso mostra a importância do comprometimento e da capacitação dos colaboradores, pois, quanto mais capacitado, maior a chance de conseguir uma posição melhor dentro da empresa.

Por fim, foi questionado aos colaboradores se eles se sentiam seguros para poder expor as suas opiniões para os supervisores e gestores. 89% responderam que quase sempre estão seguros para expor suas ideias, críticas ou sugestões e 100% mencionaram que a empresa é totalmente receptiva a essa ação deles. Tal atitude da empresa evidencia que eles consideram válido todo tipo de *feedback*

recebido pelos colaboradores e que isso é uma peça fundamental no desenvolvimento do *endomarketing*.

Gráfico 4: Percepção dos funcionários quanto ao treinamento



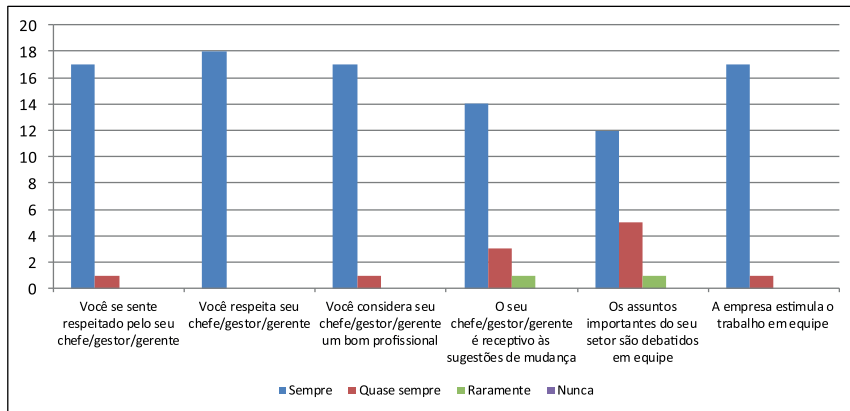
Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Quanto à percepção dos funcionários em relação aos treinamentos providos pela organização, 100% responderam que consideram claras e objetivas as orientações que recebem para que a execução do trabalho seja a melhor possível. 67% responderam que consideram que a empresa investe suficientemente em treinamento para que as atividades profissionais sejam realizadas da melhor forma, bem como para o desenvolvimento profissional; enquanto 34% acreditam que a empresa investe bem, mas que poderia ser melhorado. Todos responderam também que os treinamentos oferecidos sempre ou quase sempre os deixam capacitados para realizarem o seu trabalho da forma mais eficiente possível. Porém, quando lhes foi questionado sobre treinamentos de aprendizado contínuo, 12% consideram que os treinamentos são insuficientes em tal prática, 34% consideram que quase sempre são suficientes, mas que isso é um ponto onde a empresa poderia melhorar e 54% acreditam que sempre a empresa investe em treinamentos para que haja sempre um aprendizado e desenvolvimento para o colaborador. Apesar dos índices de satisfação relacionados ao treinamento serem considerados bons, visivelmente a empresa pode melhorar de acordo com as perspectivas dos seus colaboradores.

Com relação ao respeito e cordialidade, 100% responderam que se sentem respeitados e também que respeitam seus superiores, mostrando que apesar de existir a hierarquia, não existe nenhum tipo de discriminação por aqueles que possuem posição mais alta na organização. Todos também consideram que seus superiores são capacitados para desenvolver as atividades de liderança dentro

da empresa, mostrando que a Nutriphós está bem servida de líderes e gestores. Ainda sobre os líderes e gestores, 78% dos colaboradores entendem que estes são abertos a receberem sugestões para melhora nos processos da empresa, 17% consideram que quase sempre são suscetíveis a mudanças enquanto apenas 5% avaliam que estes não gostam ou não aceitam sugestões impostas pelos demais colaboradores. Isso pode ser observado na figura a seguir.

Gráfico 5: Percepção dos funcionários em relação ao relacionamento interpessoal



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Quando foi abordado sobre o trabalho em equipe, todos os pesquisados responderam que a empresa promove e enfatiza a importância do trabalho em equipe. Com relação ao debate de assuntos importantes dentro da organização, 67% acreditam que na maioria das vezes, estes são debatidos em equipe, 28% analisam que nem sempre todos tomam conhecimento do assunto e 5% avaliam que raramente são tratados em equipes determinados assuntos. Este é outro ponto que a empresa pode melhorar, pois apesar de estimular o trabalho em equipe, nem todos os assuntos importantes são trabalhados, e é notável que tomando decisões em equipe, as chances de estas serem mais assertivas são maiores.

Foi abordado junto aos colaboradores da Nutriphós quanto aos fatores que geram insatisfação no ambiente organizacional da empresa. De acordo com dados obtidos, o fator que mais gera insatisfação é a falta de reconhecimento, em que entende-se que o colaborador se esforça e dá seu máximo, mas que a empresa não lhe dá o valor que o mesmo entende ter. A segunda opção mais lembrada foi a sobrecarga de trabalho. Os funcionários entendem que a empresa cobra muito deles e em função disso, a carga de trabalho é elevada. Em terceiro

lugar, a falta de autonomia e a remuneração recebida. Sobre a falta de autonomia, entende-se que os colaboradores não têm a liberdade de tomarem decisões e, nem de realizarem as atividades que entendem serem as melhores para o momento. Em relação à remuneração, os colaboradores entendem que é um aspecto que pode ser melhorado pela organização, o que pode gerar uma maior motivação e uma maior satisfação. Outros fatores importantes que foram mencionados é a falta de segurança no emprego, a insatisfação com o trabalho que realiza, e a impossibilidade de crescimento, dados que acabam deixando contraditório o resultado da pesquisa sobre oportunidades de crescimento na empresa, apresentada no gráfico 3. Lá os colaboradores mencionam que a empresa oferece oportunidades, mas aqui já assimilam que não é muito provável progredir profissionalmente na empresa.

Quadro 1: Fatores que mais geram insatisfação no trabalho

Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.	
Falta de reconhecimento	8
Falta de segurança no emprego	3
Impossibilidade de crescimento profissional	3
Falta de autonomia	4
Ambiente de trabalho ruim	1
O trabalho que realizo	3
Relacionamento com a chefia	1
Falta de treinamento	2
Sobrecarga de trabalho	6
Instalações (banheiros, vestiários, etc.)	0
Salário	4
Outros	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Os colaboradores também foram questionados sobre os fatores os motivam na empresa. Dentre várias opções, foi solicitado que eles marcassem os dois principais fatores motivadores.

Quadro 2: Principais fatores que motivam os funcionários a trabalharem na empresa

Marque as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa.	
Salário	3
Benefícios oferecidos pela empresa	3
Estabilidade no emprego	1
Relacionamento com a chefia	3
O trabalho que realizo	6
A falta de opção de outro emprego	0
Ambiente de trabalho	6
Prestígio	0
Autonomia no trabalho	5
Possibilidade de treinamento	0
Reconhecimento	1
As chances de progresso profissional	7
Outros	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Quando questionado aos colaboradores sobre quais eram as principais razões por trabalharem na Nutriphós, a opção mais lembrada foi as chances de progresso profissional. Isso coloca em dúvida se essa possibilidade de crescimento existe mesmo ou não, pois no quadro 1, esse foi um dos fatores lembrados que geram insatisfação dentro da organização. Outro fator bastante lembrado foi o trabalho que realiza. Este resultado também o coloca em situação duvidosa, pois é um dos itens mais lembrados que geram insatisfação no trabalho. Isso faz pairar para os pesquisadores a dúvida se esses itens geram a satisfação ou a insatisfação no trabalho. Também merece destaque a opção ambiente de trabalho. Como foi bastante lembrada, pode-se afirmar que o ambiente organizacional da Nutriphós é excelente e que os colaboradores gostam de estar ali para exercerem suas atividades. A opção autonomia no trabalho também recebeu destaque, já que alguns colaboradores entendem que eles possuem sim liberdade para executar o trabalho da forma que entenderem ser a melhor, mas contradiz a resposta do quadro 1, no qual também foi lembrada por essa autonomia não existir. Outras opções citadas foram salários, benefícios oferecidos pela empresa, relacionamento com a chefia, estabilidade no emprego e reconhecimento.

Visando a perceber qual é o ponto de vista sobre o *endomarketing*, bem como a comunicação interna da organização, foi realizada uma entrevista estru-

turada com um dos gestores da empresa.

Referente à comunicação interna da organização, foi dito que a comunicação é feita de forma diferente para cada categoria de colaborador, sendo esta realizada de forma pessoal com os colaboradores internos e por meios eletrônicos (e-mails, telefone, conferências on-line) com os colaboradores externos. Como dito pelo gestor, a percepção do bom relacionamento interpessoal entre os funcionários é feita através da psicóloga, programas e pesquisas que dão a oportunidade de perceberem e melhorar os problemas encontrados, porém segundo ele, o bom relacionamento está entre funcionários do mesmo setor, havendo uma pequena barreira entre colaboradores de outros setores.

Outro assunto discutido foi a relação entre os colaboradores e seus superiores. Para o gestor, esta é muito boa, alegando que os funcionários estão totalmente integrados, assim como o relacionamento entre os próprios diretores, que têm uma reunião semanal obrigatória para discutir todos os assuntos importantes que devem ser tratados. Segundo o gestor, é realizada também uma reunião motivacional, semanalmente, no qual todos colaboradores recebem *feedback* e podem dar suas opiniões e críticas. Essas opiniões e críticas são avaliadas imediatamente durante as reuniões, colocando um responsável para resolver e estipulando um prazo para que isto aconteça.

Se tratando da satisfação dos colaboradores, considera que todos estão satisfeitos e, isto pode ser comprovado por meio da análise das últimas pesquisas que apontam este resultado.

Em relação à captação de talentos, o gestor descreveu seus métodos para captação externa. Esta se dá através de indicações de amigos e colaboradores, internet em geral e a agência do trabalhador. Já a captação interna, é feita segundo ele, principalmente, por meio de estágios, além de ter um bom sistema de alocação de funções o que garante que os funcionários possam executar outras tarefas além das exigidas em seu cargo.

Para finalizar, foi questionado ao gestor sobre motivos que causam insatisfação e satisfação aos seus colaboradores, respondendo que, o que deixa seus funcionários insatisfeitos são o relacionamento com a chefia, sobrecarga de trabalho e os salários. Já o que os deixam satisfeitos são os benefícios oferecidos pela empresa, reconhecimento e o relacionamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as informações obtidas por meio dos questionários aplicados além da entrevista estruturada com o gestor, foi possível observar alguns pontos de grande relevância para este trabalho.

Um dos objetivos específicos foi a identificação do processo de comu-

nicação interna e suas interligações com as relações interpessoais. Observou-se que os métodos utilizados pelos gestores para a realização da comunicação interna são tradicionais e, que entende-se que os resultados do uso desses métodos é eficiente. Considera-se que o relacionamento entre colaboradores, chefes, líderes e gestores é bom, não havendo por nenhuma das partes insatisfação quanto a esse aspecto, prevalecendo sempre a cordialidade entre ambos.

Outro objetivo específico é verificar a satisfação do consumidor interno. Neste ponto do trabalho, foram verificadas respostas que podem ser consideradas contraditórias por parte dos colaboradores, em que responderam que determinado item os deixam insatisfeitos, mas também responderam que o mesmo item é um motivo que lhe é pertinente para poder trabalhar na empresa. Entende-se que a empresa deve buscar compreender de uma forma mais detalhada o que realmente causa satisfação ou insatisfação nos seus colaboradores.

É possível chegar a conclusão que os colaboradores encontram-se em geral satisfeitos pelas condições apresentadas pela Nutriphós para a realização das atividades designadas. A comunicação interna e o relacionamento interpessoal são excelentes, havendo pequenas pontualidades quanto ao relacionamento de colaboradores de setores diferentes. A empresa demonstra conhecer quais são os pontos que causam insatisfação em seus colaboradores, mas não demonstra domínio sobre quais os deixam satisfeitos. É necessário que a empresa encontre uma forma de melhorar os aspectos que causam insatisfação e também identificar o que realmente satisfaz seus colaboradores para que desta forma o *endomarketing* seja trabalhado da melhor forma possível, gerando cada vez mais resultados positivos tanto para a organização quanto para os funcionários.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

MAPA/EMBRAPA. **Boletim técnico de biotecnologia agropecuária**.

MAPA/EMBRAPA, Brasília, 2010. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BROOKS, W. T. **Vendendo para nichos de mercado**: como encontrar seu em cliente em um mercado saturado. São Paulo: Atlas, 1993.

CANNIE, J. K.; CAPLIN, D. **Mantendo clientes fiéis e para sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CASTRO, A. P. **Zapp em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CASSARRO, A. C. **Atender é vender**: técnicas de atendimento e vendas, São Paulo: Pioneira, 1993.

CHAPPELL, R. T.; READ, W. L. **Comunicação interna na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.

COSTA, A. M. et al. **Biotecnologia**: estado da arte e aplicações na agropecuária. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2011.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, A. C. **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. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986

HESKETT, J. L.; SASSER JUNIOR, W. E. **Serviços Revolucionários**:

mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREUZEER, H.; MASSEY, A. **Engenharia genética e biotecnologia**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVIS, J. A. **Como recrutar, selecionar e motivar vendedores**. s.d.

PORTUGAL, D. A. O desenvolvimento da biotecnologia agropecuária no Brasil. **Revista de Política Agrícola**. Ano IX. N. 03- Jul-Ago-Set. 2000. Disponível em: MAA/SPA - Ministério da Agricultura e do Abastecimento/ Secretaria de Política Agrícola. <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/Revista%203%2000.pdf>. Acesso em: 11 out. 2015.

MAPA. **Plano mais pecuária**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília: MAPA/ACS, 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/Publicacao_v2.pdf>. Acesso em: 11 out. 2015.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VASCONCELOS, K. C. A. **A geração Y e suas ancoras de carreira**. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/197/178>. Acesso em: 30 de julho de 2015.

VILEN, R. A. **Biотecnologia: histórico e tendências**. Disponível em: <http://www.hottopos.com/regeq10/rafael.htm>>. Acesso em: 29 de julho de 2015.