

ESTUDO DA UTILIZAÇÃO DO *ENDOMARKETING* PARA O DESENVOLVIMENTO INTERNO DA EMPRESA TRAÇADO VEÍCULOS

Rafael Tenório Roqueti da Silva¹
Paula Caroline Celestino dos Santos²
Ana Paula de Lima da Silva³

SILVA, R. F. R. da; SANTOS, P. C. C. dos; SILVA, A. P. de L. da. Estudo da utilização do *endomarketing* para o desenvolvimento interno da empresa Traçado Veículos. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 18, n. 1, p. 43-79, jan./jun. 2017.

RESUMO: Este trabalho teve como principal objetivo verificar se a empresa Traçado veículos utiliza o processo de *endomarketing* aplicando-o na sua estrutura organizacional. Já que, como ferramenta, o *endomarketing* por si só irá contribuir com a empresa no processo administrativo, auxiliando a fidelizar os clientes, juntamente com a fidelização de seus colaboradores, pois para a ciência da administração o *endomarketing* ajuda no desenvolvimento e também proporciona a empresa um melhor rendimento, ou seja, ponto crucial para as empresas poderem se tornar ícones no mercado. O trabalho teve o objetivo de levantar a satisfação dos colaboradores em relação à remuneração, analisar o relacionamento entre supervisores e subordinados, estudar o processo de comunicação interna, levantar treinamentos oferecidos pela empresa, e diagnosticar a motivação dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação interna; *Endomarketing*; Relacionamento interpessoal e motivação; Satisfação; treinamento.

ENDOMARKETING FOR THE INTERNAL DEVELOPMENT OF THE COMPANY TRAÇADO VEÍCULOS

ABSTRACT: This paper aims at verifying if the company Traçado Veículos uses the *endomarketing* process applied to its organizational structure. As a tool, *endomarketing* itself will contribute to the company in its administrative pro-

DOI: 10.25110/receu.v18i1.6243

¹Graduado em Administração pela Universidade Paranaense - UNIPAR, unidade de Umuarama. rafaelroqueti@gmail.com

²Graduanda em Administração pela Universidade Paranaense – UNIPAR, unidade de Umuarama. 00167295@alunos.unipar.br

³Mestre em Administração. Professora da Universidade Paranaense – UNIPAR, unidade de Umuarama. admanapaula@prof.unipar.br

cess, helping to retain the customers, along with the loyalty of its employees, since for management sciences, *endomarketing* helps in the development and also provides the company with a better performance, which is a crucial point for the companies aiming to become icons in the market. The paper has the purpose of increasing satisfaction among the employees regarding compensation, analyze the relationship between supervisors and subordinates, study the internal communication process, increase the training offered by the company, and to diagnose employee motivation.

KEYWORDS: *Endomarketing*; Internal communication; Interpersonal relationship and motivation; Satisfaction; Training.

ESTUDIO DE UTILIZACIÓN DE *ENDOMARKETING* PARA DESARROLLO INTERNO DE LA EMPRESA “TRAÇADO VEÍCULOS”

RESUMEN: Este artículo tuvo como principal objetivo verificar si la empresa “Traçado Veículos” utiliza el proceso de *endomarketing* aplicándolo en su estructura organizacional. Ya que, como herramienta, el *endomarketing* por sí solo contribuirá con la empresa en el proceso administrativo, ayudando a fidelizar clientes, juntamente con la fidelización de sus colaboradores, pues para la ciencia de la administración el *endomarketing* ayuda en el desarrollo y también proporciona a la empresa un mejor rendimiento, o sea, punto crucial para las empresas se volvieran íconos en el mercado. El estudio ha tenido el objetivo de saber la satisfacción de los colaboradores en relación a la remuneración, analizar la relación entre supervisores y subordinados, estudiar el proceso de comunicación interna, levantar entrenamientos ofrecidos por la empresa y diagnosticar la motivación de los funcionarios.

PALABRAS CLAVE: Comunicación interna; *Endomarketing*; Entrenamiento; Relación interpersonal y motivación; Satisfacción.

1 INTRODUÇÃO

O *endomarketing* tem sua importância para as empresas já que suas ações são voltadas para seu público interno, ou seja, os seus funcionários. Esta prática tem como finalidade promover valores destinados a servir bem os clientes por meio de uma comunicação integrada, procurando estabelecer a autoestima e a motivação dos funcionários, visando ao comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

Com o mercado competitivo em que se vive hoje, houve essa necessidade de se preocupar também com seu público interno, pois para obter melhores resultados é necessário desenvolver projetos de dentro para fora das organizações e

o *endomarketing* vem como auxílio. Desde que seja trabalhado de forma correta, contribuirá de forma positiva para as empresas alcançarem seus objetivos, que são a produtividade e a qualidade, visando sempre lucratividade em seu ramo de atividade.

Eventualmente a complexidade, no atual mundo competitivo das organizações, faz-se necessário a busca de formas mais estruturadas de programas internos para a qualificação dos colaboradores, juntamente com ferramentas capazes de auxiliar as empresas no desenvolvimento qualitativo, em que tais ferramentas possibilitem retornos pretendidos na qualidade e efetividade da comunicação interna, e também em ganhos em termos de clima organizacional e integração grupal e multifuncional.

O *endomarketing* existe para atrair e reter seu primeiro cliente, o interno, pois onde há colaboradores felizes, há clientes felizes e as empresas acabam tendo resultados positivos. Quando os funcionários se sentem motivados e valorizados, automaticamente transmitirão este sentimento ao cliente externo, que também se sentirá satisfeito com o processo de atendimento que lhe foi oferecido.

Contudo, a importância do *endomarketing* está relacionada com o sucesso da empresa e também dos seus funcionários. É um processo bilateral, em que as organizações desenvolvem para seus funcionários e os resultados são retribuídos para as empresas.

O *endomarketing* é importante para a busca da melhoria da comunicação e do relacionamento interno, estabelecendo bases motivacionais para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas para com o sistema organizacional, relacionando-se o sentido de estabelecer as pessoas, qual o seu devido papel, dentro da empresa e qual sua importância mediante ao seu processo de desenvolvimento das suas atividades. O *endomarketing* como ferramenta é essencial para todas as organizações, auxiliando em todos os processos, contribuindo para um ambiente amistoso, em que todos desenvolvam de forma eficiente e eficaz suas tarefas, assim agregando valores positivos para as empresas.

Desse modo, este trabalho tem como objetivo geral estudar o processo de *endomarketing* na empresa Traçado Veículos de Umuarama – PR, e como objetivos específicos, analisar a comunicação interna da empresa; identificar a motivação dos funcionários; caracterizar o relacionamento interpessoal da equipe Traçado Veículos; verificar a satisfação dos funcionários da empresa abordada e; averiguar o processo de capacitação dos funcionários junto à empresa Traçado Veículos.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 *Endomarketing*

O *marketing* é uma ferramenta de extrema importância para as empresas, com o passar dos anos tornou-se indispensável para qualquer tipo de negócio. Assim, as empresas investem cada vez mais, não só no *marketing*, mas também em tecnologias, já que estão diante de um cenário muito competitivo. Juntamente com o *marketing*, destaca-se o *endomarketing*, ferramenta que visa o público interno de todo tipo de negócio. Esta, se bem trabalhada, torna-se uma forte aliada para resolução de problemas e ganhos de desempenho, lucratividade dentre outros fatores.

O *endomarketing* facilita a integração do *marketing* da empresa. Pode ser chamado de um processo de globalização, que depois de trabalhado da forma correta, de destacar os pontos *fail*, e assim corrigi-los, agregam valores aos funcionários. Dessa maneira, absorvem o fato de que cada um é importante para a empresa, como também, cada um é importante para o outro e ressaltando ainda a importância da criação de valores ao público interno, que se torna um fato importante para o desenvolvimento da empresa.

Os clientes vêm atribuindo maiores exigências, buscando sempre produtos e serviços que correspondam às suas necessidades e desejos, bem como, uma qualidade nos serviços agregados. Grönroos (1995, p.48) relata que, “[...] ações erradas poderão ser tomadas e tempo e dinheiro poderão ser mal investidos. Deve-se sempre lembrar que o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes”. Distingue-se que um bom atendimento é de alta importância, pois um cliente bem atendido, mesmo que a empresa não consiga atender sua necessidade naquele momento, gera uma agregação de valor entre cliente, empresa e também funcionário, ao qual, o cliente satisfeito pode direcionar outras pessoas a ir até a empresa em questão. Esse é um processo conhecido como *marketing* boca a boca, processo sem custo e que pode render muitos lucros ou muitas perdas, e assim, as empresas podem ou não ter uma vantagem competitiva das demais.

Toda organização deve ganhar clientes e, consecutivamente, manter os que já são. Isso exige constante desenvolvimento do próprio *marketing* sempre de cima para baixo, visando sempre obter os resultados esperados. A empresa não deve deixar com que seu concorrente obtenha vantagem sobre ela, já que, se essa vantagem for estabelecida, a empresa corre risco de perder seu cliente para a concorrência. Assim, investimentos em treinamentos e capacitações são necessários, e além de agregar a valorização do seu público interno, é refletido no seu público externo.

Em conformidade com Bekin (1995, p.2) “[...] Endomarketing 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”. Portanto, toda empresa deve primeiramente desenvolver trabalhos voltados para seus colaboradores e departamentos, depois pode-se prosseguir para uma próxima etapa, na qual se destaca o atendimento diferenciado e com qualidade, realizando com prazer e demonstrando para seus clientes o diferencial que a empresa está oferecendo. Como é mencionado por Cerqueira (1994, p.51):

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas; facilita a prática da empatia e da efetividade [...]

Ou seja, a capacidade de se desenvolver uma comunicação que facilite a compreensão entre duas ou mais pessoas colabora com a convivência das partes, se tornando, então, parte de uma estratégia da empresa, que possa de alguma forma reduzir processos e custos nas diversas áreas da empresa. Diante disso, Horton (1993, p.91), assevera que “o planejamento de uma redução deve começar não com a preparação da “cirurgia” propriamente, mas com a revisão das estratégias de longo prazo da organização”. Contudo, alimenta-se a questão que toda estratégia ao longo prazo, tem a necessidade de uma revisão clara, mesmo o mercado competitivo frisando essa necessidade, e mesmo sendo uma estratégia bem elaborada, ela precisa estar sempre em constantes mudanças para ir se adequando ao mercado.

2.2 Comunicação interna

A comunicação é a troca de informações entre duas ou mais pessoas, sendo um meio de sobrevivência de todo negócio e acima de tudo, do próprio ser humano. Se não há uma comunicação efetiva, rápida e clara, o tempo perdido pode ser muito prejudicial, ainda mais, em um ambiente tão competitivo, onde não só as empresas convivem, mas também as pessoas.

A comunicação interna se torna uma troca de conhecimento, ou seja, informações que ajudam no melhor relacionamento com a empresa, facilitando assim, a eficiência quando o processo de comunicação é entendido e contribuindo no alcance dos resultados esperados, seguindo a importância de uma boa comunicação. Perez (2002, p.38) relata que “[...] uma mensagem deve, invariavelmente, chamar a atenção, despertar o interesse, levar ao desejo e, em boa parte, encaminhar à compra.” Diante disso, ressalta-se quão clara deve ser a informação que está sendo transmitida, pois uma comunicação com falhas e com processo equivocado gerará transtornos e muitos conflitos entre todos os membros internos e externos, como também afeta a alta gerência da empresa.

Rego (1986, p.59) justifica que “a comunicação empresarial é um processo mais amplo, que objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige.” E diante desse processo, a forma como é transmitida pelo emissor a informação e como o receptor a absorve é muito importante. Uma vez realizado corretamente, as chances de erro diminuem e os objetivos que são pretendidos são realizados sem grandes dificuldades.

Uma das necessidades da comunicação é fazer com que o funcionário entenda qual o desejo real da empresa e, diante dessa necessidade, de acordo com Chappell e Read (1973), um dos objetivos para uma boa comunicação é fazer com que todos fiquem cientes e conheçam a verdadeira necessidade que a organização deseja alcançar. Por meio disso, a comunicação sendo bem clara e objetiva, repassa a necessidade real que cada funcionário tem de realizar. Assim, pode se dizer que possíveis erros são minimizados, uma vez que, a mensagem foi transmitida de forma correta. Eltz (1994, p.70) enfatiza que “para haver um eficaz processo de comunicação interno é preciso neutralizar as disputas negativas de prestígio e poder.” Saber onde e como realizar o processo de comunicação é essencial, contudo observa-se a importância de uma boa comunicação, seja ela interna ou não, para que a empresa consiga por meio dela, ter pontos positivos que influenciam de maneira eficaz no almejo dos objetivos.

2.3 Satisfação

Atualmente, a satisfação é um grande desafio para as empresas, seja no ambiente interno ou externo. Diante da concorrência, o desafio de satisfazer o cliente e seus colaboradores com um produto ou serviço e com o ambiente interno, é muito desafiador. Obtendo a satisfação, as empresas mantêm um elo, tanto com o cliente e empresa, quanto funcionário e empresa, facilitando muito no momento de uma pós-venda e também no convívio interno da empresa. Segundo Kotler (2000, p.58) a satisfação, “consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” Diante disso, constata-se que o resultado por meio do desempenho alcançado pode ou não, superar as expectativas. Se sim, o cliente ficará satisfeito, caso o resultado seja negativo, a experiência causará insatisfação.

Para Mahfood (1994, p.9) “clientes satisfeitos são a essência de qualquer empresa, continuamente bem-sucedida.” Empresas que se destacam no mercado, são sempre aquelas que se preocupam com a satisfação, pois podem ou não direcionar a empresa para o sucesso ou para o fracasso. Diante disso, ressalta-se a importância de satisfazer primeiro o seu interno, para que assim, o externo possa usufruir dos resultados obtidos positivamente por meio do bom trabalho realizado internamente.

Outra abordagem é mencionada por Cannie e Caplin (1994, p.27) em que, “é necessário de todos na organização para que possam alcançar 100% de satisfação do cliente”. O empenho de toda organização juntamente com o objetivo que é satisfazer o cliente, é fundamental para que consiga os resultados esperados diante das expectativas.

O termo satisfação é também abordado por Walker (1991, p. 123) dizendo que, “se você não conseguir satisfazer às expectativas que criou deliberadamente no cliente, terá sido o autor de seu próprio fracasso”. Se a empresa não consegue satisfazer seu público interno, eventualmente o seu público externo não estará satisfeito. A empresa também deve transmitir transparência e confiança para com os seus colaboradores, aos quais, todos devem opinar, pois a troca de informações também é de extrema valia, para que possam se sentir importantes no desenvolvimento do trabalho realizado na empresa. Eventualmente, pode se dizer que a satisfação é um trabalho em conjunto e de extrema potencialidade, uma vez a empresa conseguindo reter isso para seu funcionário e para seu cliente, ela estará diagnosticada ao sucesso.

2.4 Motivação

No mercado competitivo muitas empresas buscam estar acima das outras. Diante disso, elas têm a necessidade de investir em capacitação. Contudo, e não menos importante, todas devem ter a visão de que a motivação é muito importante para o foco dos funcionários para com as empresas. Além de motivar e incentivar, ou seja, deixar seus colaboradores satisfeitos, as empresas precisam através disso, extrair também todas as habilidades, criatividade e ideias inovadoras de todos que compõem o sistema corporativo de uma empresa, para que quando a satisfação for conquistada junto com seu público interno, a facilidade na conquista do consumidor final é alcançada de forma positiva.

Diante de tudo isso, a equipe sempre deve trabalhar com total sintonia, juntamente com o *endomarketing*, para que assim, o trabalho seja desenvolvido com qualidade. Mas, é fundamental lembrar que, todos os funcionários devem estar sempre motivados, para poderem desempenhar sua função, que é atender o cliente da empresa sempre com excelência. De acordo com Robbins (2001, p. 342) motivação é “[...] a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. A motivação geral está relacionada com esforço em direção a alguma meta; [...]”. Manter os funcionários sempre motivados é uma tarefa árdua e muito difícil, mas a empresa que conhece o seu funcionário, consegue tirar proveito disso. Pode-se ressaltar que, consegue-se uma vantagem competitiva, uma vez a empresa conseguindo atribuir a satisfação de alguma necessidade individual de seu colaborador,

e assim, o deixando motivado, a empresa consegue se diferenciar no mercado competitivo, pois com uma legião de colaboradores motivados, é praticamente impossível que a empresa não se destaque no cenário competitivo que todas enfrentam nos dias atuais.

A necessidade de sempre deixar o seu colaborador motivado para poder desenvolver suas atividades de forma eficiente e eficaz é muito importante. Diante disso, Glen (1992, p.8) menciona que “pessoas motivadas têm motivos. Um motivo é “algo (como uma necessidade ou um desejo) que faz a pessoa agir”. Se ação é o objetivo da vida, então é estando motivado que você chegará lá. Pessoas desmotivadas não se movem”. A motivação tem que ser trabalhada. Quando mencionado que a empresa precisa conhecer seu empregado; deve ter a percepção de qual é o motivo que leva o seu funcionário a estar motivado e disposto. A motivação está relacionada também ao sucesso e ao fracasso, tanto das pessoas quanto da empresa. Há a necessidade também, de não motivar os funcionários de forma coletiva, e sim, de forma individual, a qual é muito importante também, pois é a partir disso que se atribui fatores que podem não ser percebidos quando se motiva coletivamente. Com isso, o diálogo se torna uma ferramenta de extrema importância para a obtenção de dados.

A motivação deve ser sempre alimentada, pois se não for constantemente trabalhada, acaba. Maslow (2003) descreve uma das mais importantes teorias relacionadas aos princípios motivacionais humanos, representada por uma pirâmide, mais conhecida como pirâmide das necessidades (figura 1). Para se atender as necessidades dos seres humanos é muito difícil, pois uma vez conquistada, uma nova necessidade se cria, fazendo com que os seres humanos atrelem foco nessa nova necessidade e vão em busca de resultados positivos, para que possam assim satisfazê-los, e, contudo, conquistar essa nova necessidade, para assim poder ser substituída por uma nova necessidade.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: site técnico em enfermagem

Maslow classificou as necessidades em níveis separados, em que a conquista dessa necessidade passa por etapas. Os níveis são separados por necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e por último autorealização, ou seja, quando as necessidades fisiológicas são atendidas, automaticamente passa para a próxima etapa, que será a necessidade de segurança, e assim quando alcançada, passará para a próxima necessidade até atingir o topo na pirâmide ou a autorealização. Diante desse motivo, as empresas devem sempre manter todos os seus funcionários motivados, buscando sempre inovações e fazendo com que haja motivos claros para que todos, perante a isso, sintam o desejo de obter uma nova busca, uma nova necessidade, e assim, o serviço realizado em todo o processo produtivo das empresas não caia e não afete a qualidade de todo o serviço prestado ao seu cliente.

Muitas pessoas sentem a necessidade do reconhecimento pessoal e profissional, e além de tudo, atrela questões de segurança para sua vida. Outras buscam somente atender à necessidade de *status* para se tornarem satisfeitas. Aguiar (2005, p.360) compreende que “os indivíduos com alto grau de necessidade de poder orientam-se para a satisfação dessa necessidade. Estabelecem como metas e objetivos pessoais, o alcance do poder e a obtenção de *status*. [...]”, diante disso, observa-se a necessidade constante de sempre buscar novos objetivos, para que assim o ser humano sempre se sinta motivado.

Outra abordagem é referenciada por Maslow (2003, p. 5) em que o autor assevera que, “Somos motivados pelo desejo de atingir ou manter as variadas condições sob as quais essas satisfações básicas se sustentam, e por alguns desejos mais intelectuais”. Ou seja, todos ficam motivados a buscar algo, enquanto ainda o desejo em questão não estiver sido atendido. Com isso, correm atrás de formas para poder satisfazer essa necessidade atual, a qual a conquista de sonhos, estimas ou até mesmo a autorealização, quando alcançadas, podem se deparar com o fator crítico que é a desmotivação, pois uma vez desmotivado, todo o trabalho que ocorreu para conseguir chegar à motivação que estava em processo, é perdido. Por isso, tem que haver uma constante busca por novas aquisições, para que o indivíduo nunca se desmotive e também nunca possa enfraquecer um processo produtivo, tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional, e juntamente com o sistema produtivo das empresas.

Mais uma teoria motivacional muito importante, e que também deve ser destacada, é a teoria dos dois fatores de Herzberg, dos fatores higiênicos e motivacionais. Sendo assim, os fatores higiênicos atrelam às condições em que o próprio trabalho é realizado, onde englobam as relações interpessoais, de supervisão, salários, benefícios, condições físicas, o tipo de política da empresa, entre outros.

Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relaciona-

dos com a tarefa ou o trabalho que os funcionários realizam. Dessa forma, influenciam diretamente a produtividade de todos os membros da organização. Já os fatores higiênicos são necessários, contudo, não são suficientes para promover a motivação e também a produtividade dos membros da organização (AGUIAR, 2005). Portanto, os fatores higiênicos são muito importantes, pois sua ausência pode ocasionar insatisfação, o que torna impossível estimular os indivíduos. Sendo assim, fatores como um local adequado de trabalho, um bom ambiente, uma interação empresa funcionário e vice-versa, são especialmente importantes, pois a motivação se dá devido a uma série de fatores. Entretanto, a motivação sempre estará relacionada diretamente com a empresa, assim, cabe a esta motivar os seus colaboradores, devendo estimular cada vez mais o seu funcionário, dando-lhe reconhecimento, promovendo-o quando este se mostra capaz de realizar determinada tarefa e também sempre elogiá-lo quando for necessário.

Atualmente, a importância do *endomarketing* nas organizações é muito grande, pois cada vez mais as empresas buscam atender às necessidades dos seus clientes, tentando atingir sua satisfação, para assim, poder reter lucros. Para poder atingir esse resultado as empresas têm que, primeiramente, conquistar o seu cliente interno, ou seja, o seu funcionário, pois ele estando sempre motivado e satisfeito atenderá às perspectivas das empresas. Diante disso, FDC (1994, p.50) relata que, “[...], a motivação de empregados e equipes pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de projetos, programas ou produtos muito bem concebidos. [...]”. Conforme FDC o sucesso e o fracasso estão altamente perto um do outro. Uma má gestão que não consegue satisfazer o seu cliente interno pode alavancar ou não, e levar ou não, uma empresa ao sucesso, mas quando todo o trabalho realizado estiver em perfeita sintonia, os ganhos são extremamente altos, relacionando assim, um perfeito funcionamento do plano motivacional da empresa para os empregados, e que todos sempre saiam ganhando.

2.5 Treinamento

A atual concorrência no mercado de trabalho faz com que as empresas busquem sempre realizar de maneira expressiva, todas as suas atividades relacionadas ao plano de negócio. Tudo tem que ser trabalhado de forma eficiente e eficaz, para que nenhum processo se torne um problema e que a empresa não tenha perdas significativas. Além do nível elevado de pessoas e empresas altamente competitivas, a busca incessante de novos conhecimentos e a forma para poder lidar com um eventual problema ou poder antecipar o mesmo, é extremamente importante.

Perante a necessidade de sempre estar à frente de seus concorrentes, as empresas, primeiramente, devem ter a percepção das deficiências que têm e uma vez diagnosticada uma falha, imediatamente ela deverá de ser corrigida. Portan-

to, um método muito importante e que muitas empresas deixam de lado ou não acham necessário, é o treinamento de seus funcionários. Contudo, a necessidade de capacitar o seu pessoal é extremamente importante, pois uma vez a empresa que capacita o seu funcionário para um determinado segmento, as chances do processo de obter falhas serão minimizadas. Com isso, o treinamento se torna importante, pois nele repassa-se o conhecimento e também corrigem-se processos. As empresas que buscam formas de treinamento e sempre utilizam desta ferramenta estarão à frente de seus concorrentes. Já, uma organização que não busca especializar o seu pessoal, em um cenário tão competitivo, com clientes cada vez mais exigentes, acaba perdendo pontos positivos e assim poderá obter problemas futuros.

Todas as empresas devem sempre organizar e planejar as capacitações dos seus funcionários, para que esses possam adquirir habilidades. Oliveira (1991, p.54) menciona que, “[...] quanto mais alguém conhece e desenvolve habilidades, tanto mais eficiente o trabalho é produtivo”. Por isso, o desenvolvimento de habilidades é essencial para o funcionário e também para a organização, a qual, a empresa com foco, objetivo definido que conseguir utilizar uma rotina de treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, conseguirá atender as suas necessidades diante do cenário competitivo.

Além disso, as empresas não devem simplesmente usar o treinamento como uma prática só quando for necessário, pois no mercado atual, uma empresa que não se atualiza, fica para trás perante todos os seus concorrentes. Diante disso, Carvalho (1988, p.120) diz que, “[...] o treinamento necessita, constantemente, adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Por essas razões, a continuidade da capacitação deve ser feita conforme a periodicidade exigida pela natureza das tarefas executadas pelo funcionário.” Ou seja, todo treinamento deve ser trabalhado constantemente, uma vez concluído, outra necessidade aparecerá, a qual, também deverá ser treinada, e com isso, um ciclo é criado, e uma vez criado ele deve ser sempre trabalhado.

Uma das falhas que as empresas cometem é de não ter custos com o treinamento de pessoal, o que acaba gerando funcionários despreparados e desqualificados. Lacombe (2003, p.270) menciona que “treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades [...]”.

Quer dizer que todo treinamento ajuda na execução das tarefas e atividades que são determinadas, e ainda realizam uma preparação para o desenvolvimento de uma nova função dentro de qualquer organização. Mas, também, é mencionado por Werther e Davis (1983, p.203) que, “como parte do treinamento ou do processo de desenvolvimento, os especialistas de pessoal e os adminis-

tradores precisam avaliar as necessidades, objetivos, conteúdo e princípios de aprendizagem”. Nesse sentido, pode ser destacado que todo treinamento é importante sim, mas desde que seja trabalhado da forma correta, e quem ministrar o treinamento deverá ter um conhecimento profundo e sentir quais são as necessidades dos seus funcionários, para que por meio dele, de forma correta, possa extrair um melhor desenvolvimento de seu pessoal. É por isso que todo treinamento deve atender todas as necessidades atuais das empresas. Não basta simplesmente treinar, deve-se avaliar as necessidades, descobrir os pontos *fails* e assim, realizar o treinamento.

Portanto, todo treinamento evidencia a aquisição de novas técnicas, habilidades, conhecimentos e práticas, as quais as empresas, diante disso, possam atingir metas, alavancar suas vendas e também corrigir os erros quando se treina o seu pessoal. Todavia, faz parte de um plano estratégico de uma empresa, conforme relata Ferreira (1985, p.49):

O treinamento, entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, será sempre, pois, um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vistas na produtividade e no bem-estar social e econômico do elemento humano. Sendo, então, um recurso da empresa para a empresa, este haverá de estar sempre condicionado à realidade de cada empresa.

Sendo assim, as empresas devem estar sempre em constante desenvolvimento, assimilando o treinamento como modelo, seja por meio de recursos intelectuais, ou por outros meios. Quando se treina, se ganha capacidade de reverter a favor da empresa nas questões de qualidade e de todos os serviços prestados pela mesma. Dessa forma, obtêm-se ganhos na produtividade, na própria satisfação e conforto dos funcionários.

2.6 Relacionamento Interpessoal

Um bom ambiente organizacional e um relacionamento interpessoal positivo são de suma importância, pois acarretará em contribuições para um ótimo ambiente dentro da organização. Diante disso, o fato de haver uma relação amistosa entre duas ou mais pessoas contribui para um bom relacionamento entre as partes. Pode ser destacado também o jeito como cada um lida com o seu companheiro de trabalho, expressando suas opiniões de forma clara, sem prejudicar o outro, deixando vir à tona, que ambos são importantes e, contudo, havendo um senso de ética entre as partes.

As pessoas constantemente se movimentam, manifestam opiniões, aprovam e desaprovam, bem como, infligem um sofrimento ou promovem felicidade. Isso faz com que a convivência entre elas, seja um fator marcante. O sucesso ou o insucesso na formação dos vínculos interpessoais é inegavelmente

fonte de alegria e também de sofrimento, e pode, conseqüentemente, ser um poderoso determinante dos mais diferentes níveis de sentimentos de autoestima de cada um. (BERGAMINI, 2008). Ou seja, é atrelado ao jeito de cada indivíduo. Esse pode mostrar constantes variáveis no que se determina um relacionamento, podendo ter uma boa relação na vida pessoal e, principalmente, profissional, e isto, poderá ajudá-lo a chegar ao resultado almejado. A organização também poderá tirar proveito disso e direcionar o caminho dos sujeitos, ou seja, propor um entrelaçamento entre funcionário e empresa.

Através de uma boa comunicação, surge um bom relacionamento interpessoal. Diante disso, Bowditch (1992, p.82) determina que haja quatro funções básicas da comunicação interpessoal, sendo:

- 1) controle, para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade;
- 2) informação, para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções;
- 3) motivação, para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos;
- 4) emoção, para expressar sentimentos e emoções.

Todavia, a comunicação interpessoal demonstra ter diversas finalidades, sendo uma totalmente diferente da outra. Com isso, as informações são transmitidas por inúmeras razões, sendo que nem todas elas podem ser dirigidas somente para uma determinada tarefa específica. Por isso, conjugando quatro funções básicas fica mais fácil entender o desenvolvimento de um processo de relacionamento interpessoal entre as pessoas.

No relacionamento interpessoal destaca-se a conexão que é criada entre duas pessoas ou mais, ou seja, pessoas do mesmo círculo interagindo uma com as outras. Hersey e Blanchard (1986, p.67) relatam que “[...] valores humanísticos ou democráticos, desenvolver-se-ão relações de confiança e autenticidade entre as pessoas, aumentando a competência interpessoal, a cooperação intergrupar, a flexibilidade, o que, por sua vez, resultará em aumento da eficácia empresarial.” Ou seja, quando um relacionamento é bom, se ganha um aumento nas questões empresariais, de forma significativa, a ponto de gerar lucros para a empresa. Outro contexto é abordado por Chiavenato (1978, p. 342), no qual menciona que “[...] as relações interpessoais baseiam-se na confiança mútua entre as pessoas [...]. O sistema incentiva a participação e o envolvimento grupar, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais.” Contudo, retrata-se um processo de confiança, havendo essa percepção, o clima se torna favorável, integra uma participação ativa entre as partes. Diante dessa integração, pode-se construir uma união, a qual ajudará no processo de desenvolvimento das atividades relacionadas no cotidiano das partes, tanto dentro como fora da empresa, e assim podendo também contribuir para

o processo produtivo da empresa em todos os sentidos.

3 METODOLOGIA

3.1 Local da empresa

As coletas de dados foram realizadas na empresa Traçado Veículos, sediada em Umuarama – PR, que tem como finalidade o comércio de veículos da marca Toyota novos e usados, ao qual inclui ainda serviços de manutenção e vendas de peças da marca Toyota.

3.2 Métodos utilizados

A pesquisa será do tipo exploratória descritiva, pois serão levantadas opiniões. De acordo com Samara e Barros (1994, p.19), os estudos exploratórios, também conhecidos como “[...] *desk research*, tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objetivo em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas, [...]”. De acordo com Lakatos e Marconi (2007, p.190), as pesquisas exploratórias, “[...] são investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente)”.

Já os estudos descritivos, segundo Samara e Barros (1994, p.20), “[...] também chamados pesquisas *ad-hoc*, procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa”. As pesquisas descritivas para Gil (2009, p.42) “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O trabalho terá a natureza de pesquisa mista, pois é quantitativa e qualitativa. Para Fachin (2006, p.78), a variável quantitativa “é determinada em relação aos dados ou à proporção numérica, mas a atribuição numérica não deve ser feita ao acaso, porque a variação de uma propriedade não é quantificada cientificamente”. Na definição de Richardson et.al. (1999, p.70), “[...] o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, [...]”.

Fachin (2006, p.81), determina que a variável qualitativa “é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas

também definidos descritivamente. [...], conforme a natureza ou o objeto do pesquisador ou, ainda, das técnicas a serem usadas, a variável merece ser categorizada”. Conforme relatado por Richardson et.al (1999, p.79), “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

Os critérios metodológicos que serão utilizados para a elaboração do trabalho, são de extrema importância para a obtenção dos dados que serão utilizados para a conclusão do mesmo.

3.3 Instrumentos utilizados

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas entrevistas, questionários, a observação e o corte. A observação foi sistemática e não participativa na vida real. Nesta observação, a coleta de dados permitiu uma melhor interpretação dos dados e informações para que a elaboração do trabalho, a qual se ressalta que ela é um instrumento de levantamento e estruturação das eventualidades que serão analisadas. A observação segundo Gil (2009, p.35), “[...] é o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos do dia-a-dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. [...]”. Outra definição é abordada, por Fachin (2006, p.37): “o método observacional fundamenta-se em procedimentos de natureza sensorial, como produto do processo em que se empenha o pesquisador no mundo dos fenômenos empíricos”.

A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É o modo de comunicação, no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A à uma pessoa B. (RICHARDSON, et al., 1999). Outro ponto é mencionado por Lakatos e Marconi (2003, p. 195), é que “[...] a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. [...]”.

Foi necessário ainda o uso de questionários que, segundo Fachin (2006, p.158), “o questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações”. Outro ponto abordado sobre o questionário é relatado por Lakatos e Marconi (2003, p. 2001), que mencionam que o questionário é um instrumento de coleta de dados, “[...] constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, [...], junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, [...]”.

O questionário, contudo, foi formulado com questões fechadas, de múltiplas

tipla escolha. A coleta de dados ocorrerá entre os meses de agosto e setembro de 2016 em que a observação será fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

No caso da entrevista, foi direcionada à pessoa responsável em fornecer dados e informações necessárias durante o processo do trabalho. O questionário foi aplicado diretamente aos 41 funcionários que estiverem trabalhando no período de coleta, cujo, os dados coletados servirão para identificar o nível de satisfação e motivação dos mesmos.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

A empresa Traçado Veículos conta com um amplo espaço muito bem organizado, climatizado e acima de tudo muito bem iluminado. Pode-se destacar que estes são fatores motivacionais ou higiênicos, que contribuem para um bom relacionamento entre funcionários e também para com os clientes, conforme apontado por Herzberg (1968).

Percebeu-se que a Traçado Veículos é uma empresa que se preocupa muito com o bem-estar dos seus clientes, bem como, a forma com que a empresa proporciona os subsídios necessários para a realização de suas atividades, o conforto aos seus funcionários, suprimindo, assim, algumas das necessidades desenhadas por Maslow. Tudo isso, os colaboradores passam para com os clientes. E este é um fator muito importante, que pode gerar uma grande satisfação de seus funcionários e também deixá-los motivados.

Tal conduta ajuda também na própria comunicação interna, pois uma mensagem bem desenvolvida entre colaboradores ou até mesmo com a própria gerência, poderá trazer uma perspectiva em alcançar um objetivo, não só pessoal, mas também os almejados pela empresa, direcionando assim, um ótimo clima organizacional, algo que é de extrema importância. A empresa que dá condições apropriadas para seus colaboradores desempenharem seus papéis, terá um funcionário com mais determinação e desejo de fazer o melhor pela sua empresa, gerando assim, ganhos satisfatórios, além de mostrar uma ótima visão perante seus funcionários e clientes, elevando a empresa a patamares melhores.

A empresa trabalha com um sistema por ordem de atendimento, ao qual o cliente entra na loja e é abordado pela recepcionista, no qual esta verificou-se a qual vendedor está na vez, para poder atendê-lo. Fazendo essa abordagem, observou-se a sua importância, já que com isso, evitam-se transtornos entre os funcionários, sobre quem vai atender o cliente primeiro. Dessa forma, não compromete o bom relacionamento que a empresa tem com seus funcionários, da área de vendas, e no quesito atendimento do cliente.

Outro ponto observado é a questão da gerência estar muito próxima aos funcionários. Percebeu-se que estes têm acesso facilitado à sala do gerente.

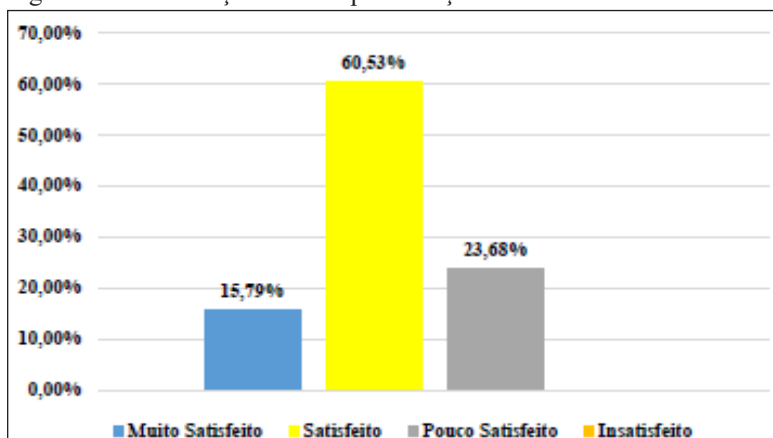
Este fato é muito importante, pois demonstra o comprometimento e o cuidado do gerente para seu corpo funcional, já que, uma gerência próxima pode trazer mais segurança e também comprometimento entre os funcionários.

No período em que foi realizada a coleta de dados, junto aos colaboradores da empresa, os resultados mostram que 60,53% dos colaboradores são do sexo masculino e 39,47% do sexo feminino. Quanto à faixa etária 55,26% tem idade entre 18 a 30 anos, 26,32% de 31 a 40 anos e 18,42% acima de 41 anos, demonstrando que a Traçado veículos tem um quadro de funcionários bem equilibrado, referindo-se na questão das idades. Isso é de extrema importância, pois a união entre colaboradores mais jovens, mescla-se com os mais experientes, e se torna um ponto importante para a empresa, no que diz respeito aos conhecimentos, criando assim pontos positivos para a Traçado veículos.

Foi questionado também, o grau de escolaridade e o tempo em que os colaboradores trabalham na empresa. Sendo que com o 1º grau completo o resultado foi de 5,26%, com o 2º grau completo houve um resultado de 39,47%, com o 2º grau incompleto 7,89%, já os colaboradores com curso superior completo, com quase 50% (47,37%), dos funcionários são formados ou estão em formação. Este fato é importante, porque afeta a forma como os serviços são prestados dentro da empresa, como estes, obtém o conhecimento teórico diante de sua formação, para que assim, seja repassado de forma gradativa, a contribuir a maiores resultados para a empresa, ou seja, contribuindo para a geração de lucros, aumento de vendas, entre outros serviços prestados pela Traçado veículos.

No quesito comunicação, os índices mostram resultados favoráveis à empresa, a qual a figura abaixo mostra os dados detalhados.

Figura 2: Comunicação emitida pela direção.

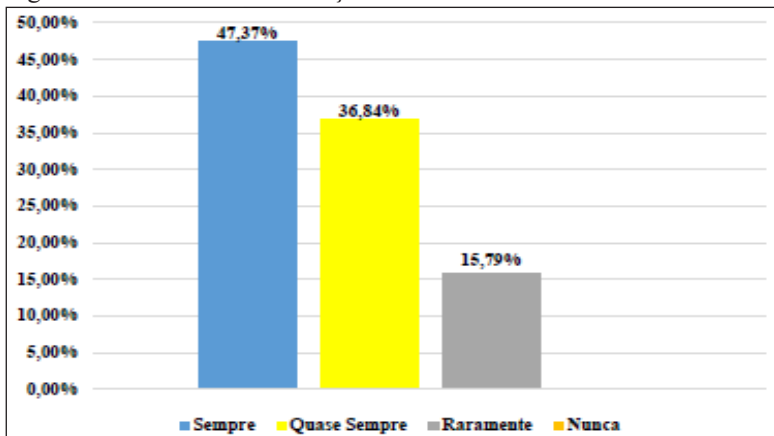


Fonte: Elaborado pelos autores, (2016)

Na questão da emissão da informação, cerca de 60,53% responderam que estão satisfeitos, 15,79% disseram estar muito satisfeitos e 23,68% pouco satisfeitos e não constando nenhum apontando de insatisfeito. Resultados estes muito importantes, pois a comunicação quando bem emitida facilita os processos dentro da empresa, podendo evitar, também, possíveis erros. Pode-se observar também que a insatisfação foi zero, diante da comunicação emitida pela direção, ponto esse importante na comunicação interna da empresa.

Outro ponto abordado na coleta de dados foi se a informação está sendo passada com clareza. Os resultados são mostrados na figura abaixo:

Figura 3: Clareza na comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores, (2016)

Cerca de 15,79% assinalaram que raramente a comunicação é emitida de forma clara pela direção da empresa, porém 36,84% responderam que quase sempre ela é transmitida de forma correta e 47,37%, ou seja, disseram que sempre essa comunicação é de forma clara. Mas, vale lembrar que a empresa ainda precisa melhorar a forma de transmitir a informação de maneira clara e objetiva para seus colaboradores, pois mesmo que os resultados perante a comunicação emitida pela direção mostraram-se satisfatórios, existem pontos a melhorar. Essa comunicação deve ser clara para que os funcionários possam discernir melhor e também para realizarem suas tarefas de forma correta. Caso não haja essa clareza na comunicação, os processos como retrabalho podem acabar sendo criados dentro da empresa, e assim gerar perdas para a instituição.

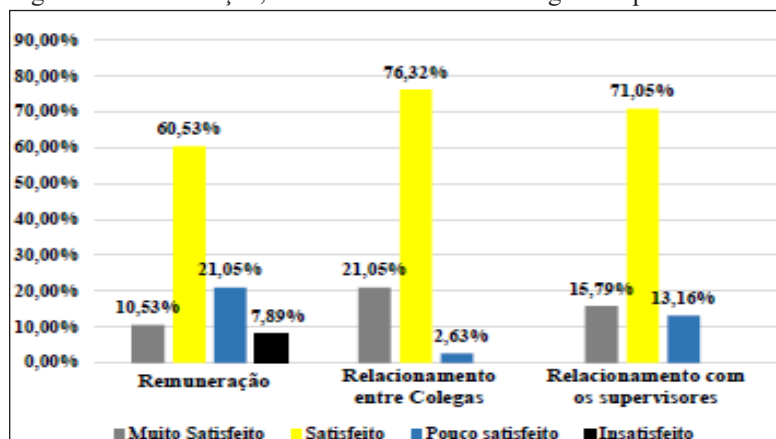
A forma como lidar com os colaboradores foi outro ponto questionado, uma vez que, o gestor que sabe escutar o seu colaborador e que se disponha em ajudá-lo, cria uma conexão entre ambos. O gestor menciona que a forma de lidar

com os seus colaboradores é amistosa, até por ser uma empresa de porte médio, a interação se torna mais fácil e o controle total de sua equipe se torna mais tranquilo. Relatou ainda que há uma boa convivência entre gestor, e colaboradores, porém menciona um ponto em que pode haver ou não controle de seus colaboradores, pois nem sempre ele estará presente dentro da empresa. Entretanto, o *feedback* é abordado pelo gestor da empresa, e ao invés de se afastar dos problemas, busca saber qual o problema, e quando ao seu alcance, tentar solucioná-lo.

Na pesquisa aplicada aos colaboradores da Traçado veículos, foi questionado também, a satisfação relacionada à remuneração que a empresa disponha, o relacionamento entre os colaboradores e também com a gerência da empresa, pontos importantes para com o desenvolvimento profissional, pois a construção de uma boa satisfação em relação ao ambiente de trabalho, voltado com a interação entre os funcionários e a remuneração adequada se tornam importantes para que a empresa consiga gerar lucros e estar sempre em posição vantajosa perante seus concorrentes.

A empresa sempre busca motivar todos os seus colaboradores por meio de reconhecimento, diante das suas atividades exercidas e também perante suas atitudes. Aborda que não é só, financeiramente que se consegue motivar o funcionário. Pois tenta não mecanizar esse processo, para que não haja um desgaste que possa comprometer a motivação dos colaboradores. Sua forma de motivar é mais voltada à conversa, ou seja, no termo abordado pelo gestor da empresa, chamado de *coach*. Diante disso, a figura a seguir demonstra os resultados obtidos:

Figura 4: Remuneração, relacionamento entre colegas e supervisores.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2016)

Na pesquisa de remuneração os resultados foram satisfatórios, em

que 10,53% responderam que estão muito satisfeitos, 60,53% estão satisfeitos, 21,05% pouco satisfeitos e 7,89% estão insatisfeitos com a remuneração atual. Os resultados obtidos demonstram grande satisfação, o que é importante, já que, um dos requisitos para ter um colaborador satisfeito e motivado é a sua remuneração. Em contrapartida, os resultados de insatisfação são visíveis, os quais, a empresa pode não estar readequando salários em alguns setores dentro da organização, e com isso a insatisfação começa a surgir.

No entanto, a pesquisa direcionada à questão do relacionamento, entre os colaboradores, os resultados obtidos foram muito positivos, pois 21,05% relataram estarem muito satisfeitos, 76,32% estão satisfeitos e só 2,63% pouco satisfeitos, pois por ser um ambiente onde várias pessoas interagem, a não cooperação por parte de alguns colegas, pode gerar uma negatividade diante do relacionamento. Contudo, diante dos bons resultados demonstrados acima, mensura que a empresa caminha a passos certos no quesito relacionamento, mas diante desses resultados positivos, ela também deve continuar trabalhando para que o bom relacionamento obtenha índices cada vez mais altos, pois é muito importante para o crescimento da empresa.

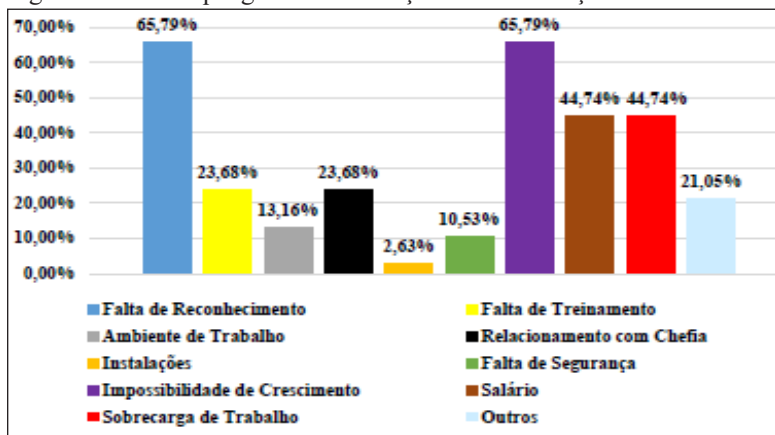
Na pesquisa realizada foi abordado o relacionamento entre funcionários e supervisores e mais uma vez os resultados foram positivos, aos quais, 15,79% responderam estar muito satisfeitos, 71,05% satisfeitos e 13,16% pouco satisfeitos. Diante do resultado negativo, a empresa deve avaliar em que ponto do relacionamento gerou insatisfação para que o colaborador esteja pouco satisfeito, mas, lembrando que este tipo de relacionamento deverá atingir melhores resultados, assim podendo relacionar os colaboradores a um trabalho de desenvolvimento, buscando atrelar aos níveis de satisfação e muita satisfação, para que a empresa possa sempre obter bons resultados. Porém, no quesito relacionamento interpessoal, o gestor menciona que pela empresa não ser de grande porte, acaba sendo muito amigável e amistosa, e ele vê isso com bons olhos, pois o bom relacionamento entre os seus colaboradores contribui muito com o desenvolvimento não só de departamentos, como também a empresa ao todo.

Em uma empresa quando a relação não é de forma respeitosa ou amistosa, muitos pontos dentro são prejudicados, pois uma boa relação traz consequências em formas de resultados positivos, aos quais, esses resultados se tornam o foco de toda empresa, que é sempre obter lucro.

Uma empresa que busca sempre resultados melhores que seus concorrentes têm sempre o desafio em deixar o seu colaborador satisfeito e motivado.

São destacados na figura abaixo, alguns pontos que dentro da empresa Traçado veículos, medirá o grau em que a empresa se encontra com seus colaboradores.

Figura 5: Fatores que geram insatisfação e desmotivação.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2016)

Avaliando a figura acima em que os colaboradores deveriam marcar até quatro alternativas, que geram a insatisfação e a desmotivação, no que se diz respeito à empresa e suas atividades desempenhadas. Pode-se destacar os elevados níveis diante da falta de reconhecimento e impossibilidade de crescimento dentro da empresa, havendo assim, um choque de valores com 65,79%. Ambos podem destacar que a falta de reconhecimento acaba gerando também, a impossibilidade de crescimento dentro da empresa. Logo em seguida, a sobrecarga de trabalho e salário com um valor de 44,74%, como também, a falta de treinamento e o relacionamento com a chefia foram destacados pelos colaboradores, em que os dois níveis tiveram resultados de 23,68%. Logo após, outros fatores com valor de 21,05%, 13,16% para questões de ambiente de trabalho, 10,53% para a falta de segurança e 2,63% para instalações dentro da empresa.

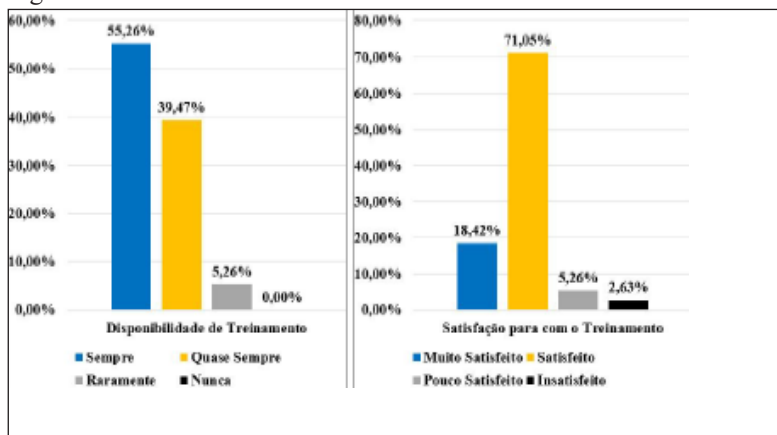
Porém, questionaram-se também as razões pelas quais os colaboradores escolheram a Traçado veículos, podendo assim, relacionar aos motivos satisfatórios e conforme ao questionamento anterior, os funcionários deveriam responder até quatro razões. Dentre elas, os resultados foram de 71,05% o salário, 73,68% a estabilidade no emprego, 55,26% o próprio ambiente de trabalho, 21,05% opinaram o relacionamento com chefia, 36,84% o prestígio da empresa, 55,26% a segurança dentro do local de trabalho, 10,53% os benefícios que a empresa disponibiliza. Destaca-se que para alguns setores somente como, por exemplo, oficina 15,79% o reconhecimento, 52,63% a falta de opção de outra empresa. A empresa precisa verificar este ponto, que se torna preocupante, pois os valores passaram dos 50%, ou seja, valor esse considerado alto. E, por último, os colaboradores responderem que há outras razões pelas quais eles trabalham na Traçado

veículos.

A Traçado veículos precisa verificar primeiramente os valores mais elevados como, por exemplo, a falta de reconhecimento e a impossibilidade de crescimento profissional dentro da empresa. Porém, não deve deixar de lado os demais índices, pois a insatisfação gerará a desmotivação, e o mesmo acontece ao contrário, e com isso a empresa perderá resultados, podendo até mesmo, ficar abaixo de seus concorrentes, caso não haja melhora nos resultados apresentados.

Uma empresa como a Traçado veículos deve preocupar com o treinamento da sua equipe, pois uma equipe bem treinada reduzirá aos erros e se tornará mais eficiente e eficaz no papel desempenhado dentro da empresa. No mercado competitivo, em que as empresas se encontram, torna-se muito importante ter uma equipe qualificada, e um dos passos para ter uma equipe forte é o treinamento. Entretanto, esse treinamento deve ser bem ministrado e focado nos pontos nos quais há carência, dentro da empresa. Em virtude disso, a figura abaixo mostra como se encontra o nível de treinamento dentro da empresa.

Figura 6: Treinamento.



Fonte: Elaborado pelos autores, (2016)

Diante dos resultados ilustrados na figura acima, pode constatar que a Traçado veículos tem um bom volume de treinamento, em que 55,26% responderam que sim. A empresa sempre disponibiliza treinamentos; 39,47% disseram que quase sempre há treinamentos; 5,26% que raramente e que nunca houve resultados. A Traçado veículos está sempre em busca na capacitação dos seus colaboradores, pois a cada seis meses, a montadora disponibiliza treinamento para revenda, pois uma equipe treinada é muito importante, desde que seja de forma correta.

Também foi questionada, a satisfação por partes dos colaboradores diante do treinamento recebido, em que 18,42% responderam que estão muito satisfeitos; 71,05% satisfeitos; 5,26% pouco satisfeitos e; 2,63% disseram estar insatisfeitos com o treinamento recebido.

Na entrevista realizada com o gerente da Traçado veículos, verifica-se que dirige a empresa há seis anos, sendo funcionário há onze anos, com formação acadêmica no curso de Direito, perguntou-se quais os resultados considera mais importantes na empresa, sua resposta foi que toda empresa para se manter no mercado, precisa de lucro, já que sem lucro a empresa não conseguirá manter. E para conseguir lucro, abordou fatores como a fidelização do cliente e a satisfação do cliente na compra, pois a empresa trabalha com um índice de satisfação, e como está a fidelização entre cliente e empresa.

Foi questionada a questão das expectativas para o futuro que a empresa projeta. Diante da pergunta, o gestor relacionou primeiramente, a reversão do cenário atual, em que não só a Traçado Veículos se encontra, mas todas as empresas do país. Neste momento de crise econômica, é sobreviver.

No que diz respeito, a maior dificuldade em um atendimento ao cliente é saber qual a sua necessidade e se o serviço ou produto apresentado pela empresa é o que realmente o cliente necessita. Porém, por outro lado, a forma como é transmitida esse serviço, pode não ser clara o suficiente, e esse cliente pode não entender. Com isso, ao invés dele comprar na Traçado veículos, poderá comprar com o concorrente. Essa é a maior dificuldade abordada pelo gestor. Outro fator determinante é a formação de equipes dentro da empresa, que acontece por processo seletivo, primeiramente, para a empresa saber se o candidato está apto para o cargo. Entretanto, frisa muito a forma do *tête à tête*, pois o cara a cara é que tem a percepção real do seu colaborador, a partir disso constrói-se não só a equipe Traçado Veículos, como também as equipes internas para cada setor dentro da empresa.

As metas da empresa são estipuladas pela montadora *Toyota*, mas mesmo assim, a empresa verifica a sua necessidade, e com isso traça suas metas, tanto semanal, mensal e anual. Um ponto que o gestor aborda, sobre melhoria na gestão, é a autodependência. Mesmo colaboradores com cargos de autonomia tem certo receio de tomar decisões, pois seu desejo é que esses colaboradores possam tomar a decisão, perante aquilo que eles veem para o melhor dentro da empresa.

4.1 Considerações finais

A empresa Traçado Veículos busca sempre estar a um passo à frente dos concorrentes. Sendo assim, o processo de *endomarketing* é fundamental para que a empresa possa consolidar o cliente, pois os fatores internos são de extrema

importância e podem influenciar e muito nas decisões da empresa. Contudo, em questões internas destaca-se o treinamento que os colaboradores da Traçado Veículos têm. Por períodos, são destinados funcionários para a realização do devido treinamento, porém este treinamento não é dado pela empresa Traçado Veículos, e sim, pela montadora *Toyota*. Com isso, há uma falha nesse sentido, pois algumas áreas dependem de um treinamento específico e não o que a montadora realiza. Todavia, é um ponto importante, pois mesmo que a empresa não esteja dando treinamento local, se preocupa e muito com a capacitação dos funcionários. A Traçado poderia analisar a possibilidade de treinamento nas áreas em que a Toyota não atende, uma vez que esse treinamento, não atende algumas áreas dentro da empresa. Em razão disso, a empresa deixa a desejar, ou seja, fornecendo o treinamento para as outras áreas, a qual à Toyota acha necessário, e disponibilizando para cada revendedora enviar funcionários para o treinamento devido.

O relacionamento interpessoal dentro da empresa mostrou-se bastante eficaz, pois os resultados foram satisfatórios, porém houve também resultados não satisfatórios, colocando assim, pontos que devem ser revistos, por parte da empresa. Uma empresa que visa lucros tem de se preocupar com a questão do bom relacionamento entre as partes e isso, ajuda muito no processo de comunicação. Um relacionamento desgastado gera danos ao processo administrativo da empresa, podendo trazer grandes perdas.

A comunicação interna dentro da empresa mostrou-se boa, mas também apresentou resultados de que é falha em alguns pontos. Falha essa que deve ser percebida pela empresa, para que possa realizar a devida correção desse índice e assim, alcançar um processo de comunicação interna eficaz. Entretanto, agregar-se a um bom relacionamento interpessoal faz com que ajude na comunicação interna, bem como, uma boa comunicação faz com que, a mensagem transmitida chegue de forma objetiva e clara, facilitando muito o processo comunicativo e também participativo entre os colaboradores.

Deixar seu colaborador motivado é um grande desafio, pois a motivação tem de ser trabalhada constantemente. Dentre os resultados obtidos mostraram-se alguns pontos importantes em que a empresa deve tomar cuidado, pontos esses, que podem gerar a desmotivação. Entretanto, a empresa, por ser de médio porte e ter um relacionamento bom, uma comunicação clara e objetiva acarreta em termos positivos, deixando os funcionários motivados. O desafio é conseguir manter o colaborador motivado, e a Traçado mostrou que consegue realizar esse processo de motivação.

Há respeito, há satisfação, a empresa tem bons parâmetros, uma vez que, a junção dos processos dentro do ciclo do *endomarketing* ajuda a deixar o colaborador satisfeito, não só por uma remuneração adequada, mas também com outros fatores que a empresa disponibiliza para poderem trabalhar, se relacio-

narem entre outros pontos positivos, que podem ser vistos dentro da empresa. Se o seu colaborador está satisfeito, a empresa obtém pontos positivos e assim, atinge números maiores. Portanto, com os dados e informações colhidos dentro da empresa, foi possível identificar que a empresa não aplica o processo de *endomarketing*.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. de. **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**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

CARVALHO, A. V. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio De Janeiro: qualitymark, 2005.

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

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ELTZ, F. L. F. **Qualidade na comunicação**: preparando a empresa para encantar o cliente. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

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

_____. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERREIRA, P. P. **Treinamento de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FIGURA Pirâmide de Maslow. Disponível em: <<http://www.tecnicoemenfermagem.net.br/teoria-de-maslow/>> Acesso em: 09 jun. 2016.

FUNDAÇÃO, D. C. **Programa de gestão avançada**. Rio de Janeiro: Qualitymarky, 1994.

GLEN, P. **Não é meu departamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Epu, 1986.

HORTON, T. R. **Endomarketing**: empresários x executivos, em busca de uma nova parceria. São Paulo: Makron Books, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MASLOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, P. de. **Afiando o machado**: técnicas de liderança para média chefia. Aparecida, SP: Editora Santuário, 1991.

PEREZ, C.; BARION, S. **Comunicação & marketing**: teorias da comunicação e novas mídias um estudo prático. São Paulo: Futura, 2002.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial e comunicação institucional**.

São Paulo: Summus, 1986.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron, 1994.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.

WERTHER, J. R. W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.