

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SOLEDADE**

**LUANA PIOVESANI HAAS**

**ENDOMARKETING**

**Um estudo na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi**  
**Botucará**

**SOLEDADE**

**2017**

**LUANA PIOVESANI HAAS**

**ENDOMARKETING**

**Um estudo na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associado Sicredi  
Botucarái**

Trabalho de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Soledade, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: João Paulo Gardelin

SOLEDADE

2017

**LUANA PIOVESANI HAAS**

**ENDOMARKETING**

**Um estudo na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associado Sicredi  
Botucaraí**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. João Paulo Gardelin  
UPF - Orientador

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

SOLEDADE

2017

A meus pais,  
por tudo que representam em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus,  
por ter-me dado saúde e proteção para alcançar este sonho.

Aos meus pais Elói e Lúcia,  
que sempre me incentivaram a seguir nos estudos e a nunca desistir.

Ao meu irmão Naime, pelo apoio e carinho.

Agradeço a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados

Sicredi Botucaraí,  
por me proporcionar a realização deste trabalho,

em especial as agências de

São José do Herval,

Pouso Novo,

Fontoura Xavier e

Soledade (Agência Missões),

que foram as agências estudadas.

Aos gestores,

que sempre estiveram disponíveis no que fosse necessário

e aos colaboradores,

meu muito obrigado!

Aos meus colegas e amigos,

que de uma forma ou outra sempre se mostraram prestativos,

me dando apoio, estando do meu lado.

Ao meu orientador João Paulo Gardelin,

que sempre se mostrou prestativo,

me auxiliando no que fosse necessário.

Seu auxílio foi com certeza,

essencial para me ajudar a finalizar esse trabalho.

"Você pode ter a melhor estratégia e a melhor estrutura de trabalho do mundo, mas se você não tiver os corações e mentes das pessoas que trabalham com você, nada disso torna-se real".

(RENNEE WEST)

## RESUMO

HAAS, Luana Piovesani. **Endomarketing:** Um estudo na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associado Sicredi Botucaraí. Soledade, 2017. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Curso de Administração). UPF, 2017.

O trabalho realizado é uma pesquisa desenvolvida na Cooperativa de Crédito de Admissão Gratuita de Associados Sicredi Botucaraí, onde se objetivou-se diagnosticar como as ações de Endomarketing são utilizadas nas agências da Cooperativa. O Endomarketing é uma nova área da administração que se preocupa em direcionar suas estratégias para o público interno das organizações a fim de engajar, capacitar os colaboradores, usando de estratégias de marketing, para focar no público interno, unindo-se a área de gestão de pessoas. O presente trabalho é baseado em uma pesquisa qualitativa descritiva de coleta de dados de entrevistas com funcionários de quatro agências de cooperação. Para alcançar os objetivos da pesquisa, procurou-se identificar a percepção dos gestores e funcionários sobre as ações desenvolvidas no contexto do Endomarketing. Entre as principais conclusões, foi identificada a grande aceitação das ações perante os empregados, e também o orgulho de gestores e colaboradores por fazer parte da empresa, contudo a necessidade de melhorias em determinadas ações nas agências que podem ser cobertas por toda a cooperativa, como melhoria na estrutura de TI, melhoramento da realização de *feedback*, organização de treinamentos, melhoramento dos benefícios que são oferecidos aos colaboradores, planejamento em conjunto de objetivos, maior preparação de novos colaboradores. Constatou-se também que a quantidade de colaboradores não é um problema em relação a comunicação interna o que influência é o estilo de liderança, sendo que gestoras do sexo feminino possuem maior abertura de opinião como constatado nas entrevistas.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Colaboradores. Ações.

## ABSTRACT

HAAS, Luana Piovesani. **Endomarketing**: A study in the Cooperative of Free Admission of Associate Sicredi Botucaraí. Soledade, 2017. 99 f. Completion of course work. (Administration Course). UPF, 2017.

The work carried out is a research developed at the Cooperative of Free Admission Credit of Associates Sicredi Botucaraí, where it was possible to diagnose how the actions of Endomarketing are used in the branches of the Cooperative. Endomarketing is a new area of management that is concerned with directing its strategies to the internal public of organizations in order to engage, train employees, using marketing strategies, to focus on the internal public, joining the people management area. The present work is based on a qualitative descriptive survey of data collection from interviews with employees of four cooperation agencies. To achieve the objectives of the research, we sought to identify the perception of managers and employees about the actions developed in the context of Endomarketing. Among the main conclusions, it was identified the great acceptance of the actions towards the employees, as well as the pride of managers and collaborators for being part of the company, however the need for improvements in certain actions in the agencies that can be covered by the whole cooperative, as Improvement of the IT structure, improvement of feedback, organization of training, improvement of the benefits that are offered to employees, joint planning of objectives, greater preparation of new employees. It was also observed that the number of collaborators is not a problem in relation to internal communication, which influences the style of leadership, being that female managers have greater openness of opinion as recorded in interviews.

**Keywords:** Endomarketing. Collaborators. Actions.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura1- Organograma da estrutura organizacional do Sicredi .....	40
-------------------------------------------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro1- Opinião dos gestores participantes do estudo .....	54
Quadro2- Opinião dos colaboradores participantes do estudo .....	66

## **LISTA DE PALAVRAS ABREVIATURAS**

C - colaborador

FX - Fontoura Xavier

EAD - Ensino à Distância

PN - Pouso Novo

PPR - Programa de Participação dos Resultados

S - Soledade

Sureg - Superintendência Regional

SJH - São José do Herval

TI - Tecnologia da Informação

UA - Unidade de Atendimento

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING .....	18
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS .....	19
<b>2.2.1 Características dos serviços</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.2 Qualidade nos serviços</b> .....	<b>21</b>
2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	22
<b>2.3.1 Retenção de clientes</b> .....	<b>22</b>
2.4 ENDOMARKETING .....	23
<b>2.4.1 Empowerment</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.2 Comunicação Interna</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4.3 Treinamento</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.4 O Papel da liderança no Endomarketing</b> .....	<b>30</b>
<b>2.4.5 Implantando o Endomarketing</b> .....	<b>31</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>34</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	34
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	35
3.3 UNIDADES DE ESTUDO.....	36
3.4 UNIVERSO DE PESQUISA .....	36
3.5 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	37
3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	37
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>39</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	39
<b>4.1.1 Visão Nacional do Sicredi</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1.2 Missão</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1.3 Visão</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1.4 Valores</b> .....	<b>40</b>
4.1.5 Sicredi Botucaraí RS .....	41
4.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	42
<b>4.2.1 Análise das entrevistas com os gestores</b> .....	<b>42</b>
4.2.1.1 <i>Ambiente externo</i> .....	42
4.2.1.2 <i>Seleção</i> .....	45
4.2.1.3 <i>Ambiente Interno</i> .....	47
4.2.1.4 <i>Treinamentos</i> .....	48
4.2.1.5 <i>Avaliação</i> .....	50
<b>4.2.2 Análise das entrevistas com os colaboradores</b> .....	<b>55</b>
4.2.2.1 <i>Ambiente de trabalho</i> .....	55
4.2.2.2 <i>Recrutamento e seleção</i> .....	60
4.2.2.3 <i>Treinamentos</i> .....	62
4.2.2.4 <i>Avaliação</i> .....	63
4.2.2.5 <i>Análise comparativa</i> .....	66
4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES .....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>72</b>

**APÊNDICES ..... 75**

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços representa parte importante da economia dos países, as empresas atentam pela qualidade dos serviços prestados, criando assim diferenciais. Quanto mais desenvolvido um país, mais serviços as pessoas irão utilizar buscando pela qualidade. Como muito se difunde, a importância de um bom atendimento é de grande valia, ainda mais quando se fala sobre o ramo de serviços. Desse modo, o bom atendimento deve dar suporte ao processo de compra, através da atenção e informação, cativando dessa maneira o cliente.

Em relação aos serviços, essa situação torna-se um pouco mais complicada, pois o consumidor terá sua percepção de qualidade durante e depois do consumo do serviço, comparando durante esse processo o nível de qualidade e as expectativas do serviço desejado, visto que, devido a sua intangibilidade, o serviço não pode ser devolvido depois do consumo. Diante características próprias do setor de serviços, é que se faz necessário atentar pelo bom atendimento, comodidade, segurança, confiança e credibilidade. Diante disso, as organizações devem priorizar seus colaboradores, pois são eles que vão estar na linha de frente da ação.

Diante desse princípio, as organizações passam a investir em recrutamento, treinamento e capacitação de seus colaboradores, apostando nos recursos humanos para criar vantagem competitiva. Grönroos, (1994, p. 230), afirma “a pedra angular mais central da qualidade dos serviços está nas interações entre organização e cliente, onde ocorrem as horas da verdade”. E quem administra essas horas são os colaboradores da linha de frente, proporcionando a informação certa, dando atenção aos consumidores e oferecendo credibilidade na prestação dos serviços.

Em tempos de acesso fácil a informação, cada vez mais os clientes buscam pela excelência atentando para o melhor produto ou serviço. As empresas, por sua vez, devem capacitar funcionários para conseguir atingir as expectativas do seu público alvo. Nesse contexto, surge o Endomarketing, ainda pouco divulgado e difundido pelas organizações e que consiste em uma nova área da administração a qual se utiliza de estratégias de marketing direcionadas ao público interno das empresas, unindo-se à área de recursos humanos e princípios de marketing e focando no público interno.

O Endomarketing também é definido como marketing interno e apresenta um contexto propiciando um corpo conceitual que ajuda a compreender e preparar funcionários de atendimento, buscando desenvolver neles orientações para serviços e a importância central que esta em atender o cliente para o sucesso na companhia. É essencial que o público interno

seja notado e conduzido como parte integrante do marketing, para que os esforços capitalizados gerem a satisfação e retenção dos clientes (BRUM, 2010).

Salientando a ideia Kotler (1998, p.40) conceitua marketing interno como uma “tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores”. Sendo assim, pode também ser definido como um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas nas organizações e que tem por objetivo obter ou elevar o comprometimento dos seus funcionários (CERQUEIRA, 2002 e WOOD, 2004). A capacitação bem-sucedida eleva a relação positivamente, tanto com os clientes internos (colaboradores) quanto externos.

### 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A Agência Sicredi de São José do Herval faz parte da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Botucaraí, a qual atua no ramo de crédito, disponibilizando produtos e serviços aos seus associados. Atualmente a agência conta com 5 (cinco) colaboradores que trabalham nas áreas administrativas e negociais. As cooperativas de crédito do Sicredi atuam na administração de empréstimos, captação e prestação de serviços agregando renda e dando soluções financeiras para os seus associados.

Assim, as atividades realizadas no dia-a-dia da agência estão orientadas para a missão do Sicredi “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Desse modo, a pesquisa foi desenvolvida no âmbito interno da agência, objetivando conhecer como são realizadas as atividades voltadas à capacitação dos colaboradores, bem como conhecer como é a comunicação interna e como ela é percebida por cada colaborador. Reconhecido que a Cooperativa se preocupa com a preparação de seus colaboradores, antes de conquistar o associado e fidelizar o relacionamento, um dos pilares da cooperativa, a mesma investe em seu pessoal de maneira a integrá-lo ao sistema, preparando os colaboradores para um ambiente de trabalho no qual estes sintam-se confiantes através do conhecimento que irão adquirir e, também, por fazer parte de um time que trabalha unido.

A empresa disponibiliza uma gama de cursos e treinamentos para que os integrantes do grupo conheçam os produtos e troquem experiências com outros colegas. A capacitação dos funcionários se faz necessária, pois os produtos e serviços oferecidos são os mesmos de um banco, no entanto, o enfoque no relacionamento para gerar o bem-estar aos associados é

que faz a diferença. Entende-se assim que realizar uma pesquisa para saber o grau de contribuição dos treinamentos para elevação dos negócios e do resultado final para o Sicredi é de suma importância, uma vez que a empresa passará a contar com dados objetivos sobre o desempenho de seus colaboradores.

Devido à preocupação da Cooperativa em integrar de forma ampla os seus colaboradores no sistema, integrando-os e capacitando-os, se faz importante conhecer as ações desenvolvidas para que esse objetivo se concretize. Como as atividades de endomarketing se destinam ao público interno da empresa, pode-se defini-la como a integração de todos os setores a fim de promover a visão clara dos produtos e serviços disponibilizados, fazendo com que os clientes internos compreem o produto. Nesse contexto, as atividades de endomarketing são voltadas para troca de experiência entre colaboradores, construindo lealdade no relacionamento entre as pessoas e o público interno.

Saber como essas ações influenciam no resultado final das empresas é uma informação válida, permitindo aos gestores o conhecimento da eficiência dessas ações, bem como se as mesmas devem sofrer alguma alteração. Enfatizando essa ideia, Bekin (1995) destaca que as ações de marketing são voltadas para o público interno, possibilitando maior motivação dos colaboradores. Cerqueira (2002) defende que as pessoas devem trabalhar motivadas, sendo função da empresa priorizar a realização de atividades voltadas para a autoestima, criando assim um ambiente no qual o colaborador tenha informação e seja reconhecido pelo que faz.

Nesse sentido, a fim de identificar as ações de endomarketing realizados na UA 12 São José do Herval, julgou-se interessante a comparação com a Agência 10 da cidade vizinha Pouso Novo, visto que as duas agências possuem tamanho semelhante, com o mesmo número de colaboradores. A fim de tornar mais relevante o estudo, buscou-se comparar a UA 12 com agência maiores, para verificar se a comunicação ou o modelo de repasse de informações é o mesmo.

Desse modo, o estudo se deu com as agências 10 de Pouso Novo, 11 Fontoura Xavier, 12 São José do Herval e 14 Soledade Agência Missões, objetivando apresentar soluções para seguinte pergunta de pesquisa: “Qual o comportamento da instituição quanto as ações de Endomarketing e como elas são utilizadas em agência do Sicredi Botucaraí?”



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar o comportamento da instituição quanto às ações de Endomarketing e como elas são utilizadas em agências do Sicredi Botucaraí.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar a percepção dos colaboradores quanto às ações de Endomarketing.
- Identificar a percepção dos gestores quanto às ações de Endomarketing.
- Analisar e comparar as ações nas diferentes agências.
- Estabelecer um conjunto de recomendações sobre endomarketing, objetivando a continuação ou, se necessária, a qualificação do trabalho já realizado dentro das agências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se uma análise revisional relacionada ao tema principal do estudo, Endomarketing, o qual aos poucos está sendo introduzindo nas organizações. Em sua íntegra, abordam-se questões voltadas ao marketing, ao marketing de serviços e ao marketing interno, a partir de estudos desenvolvidos por diferentes autores sobre este tema. Ao longo do capítulo, serão apresentadas ainda breves noções de comunicação interna e treinamento de pessoal, as quais são imprescindíveis às ações de Endomarketing.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Cada vez mais, o marketing vem se intensificando nas atividades das empresas. A cada novo produto ou serviço lançado, as empresas buscam atender de forma a gerar valor ao cliente e trazer lucro à organização. Nesse contexto, surge o marketing, que envolve a identificação das necessidades humanas para sua posterior satisfação. Uma das mais sucintas e perfeitas definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro” (KOTLER, 2012, p. 03).

McCarthy (1997) enfatiza que o marketing deve partir das necessidades das pessoas e se antecipar para descobrir o que os clientes necessitam, não apenas produzindo bens e serviços a serem lançados no mercado. A atividade de marketing deve ser voltada a descobrir os desejos, pois é a partir desses desejos que se forma o produto desejado pelo cliente.

Assim, a atividade de marketing busca a criação de novos produtos, objetivando a conquista de novos clientes e a manutenção de laços com os clientes já conquistados, por meio de uma proposta de valor diferenciada em relação à concorrência que propiciará satisfação (KOTLER, 2007). Neste contexto, as empresas têm um grande desafio, tanto para conquistar novos clientes quanto para manter os existentes, bem como para manter relacionamentos lucrativos.

Em um mundo com tanta concorrência e tecnologia, as empresas cada vez mais atentam para as atividades de marketing, as quais estão voltadas para o desenvolvimento de produtos que os clientes querem e, não mais, buscar clientes para os produtos. Assim, a atividade de marketing está inteiramente voltada ao cliente, em satisfazer necessidades que se tornam desejos quando direcionados para objetos específicos. Desse modo, as empresas criam mercados alvos para direcionar suas ofertas de mercado, destinadas a públicos específicos (KOTLER, 2012).

Para criar novos produtos ou elaborar estratégias de melhoria dos serviços, as empresas devem atentar para um conjunto de informações de marketing. Kotler (2012) afirma que essas informações devem proceder de coleta de dados, estratégia que permite a captação de informações precisas, atualizadas e confiáveis que devem ser analisadas pelos responsáveis pela tomada de decisão.

## 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

A propriedade mais destacada no marketing de serviços e que aparece na maioria das distinções dadas a eles é sua intangibilidade. Os serviços não podem ser tocados, não são objetos físicos, mas sim atividades ou processos do ponto de vista do prestador e experiências do ponto de vista do consumidor.

De acordo com Kotler (1998, p. 412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Os serviços possuem dominância do intangível. Sendo assim, não possuem propriedades físicas, tornando difícil a avaliação do cliente antes da compra. Mediante essa situação, surgem desafios às organizações prestadoras de serviços em respeito à divulgação do produto oferecido, com ênfase a estratégia por meio da qual será repassada a confiabilidade do serviço, visto que o mesmo não pode ser tocado nem avaliado pelo cliente (HOFFMAN, 2001).

Lovelock (2001) destaca que, além dos já conhecidos compostos básicos de marketing, os quatro “P”, ou seja, “Produto, Preço, Praça e Promoção”, em virtude do fato de a relação com o cliente na área de serviços ser mais complexa que as demais, torna-se necessário ampliar o composto, acrescentando ao mesmo três novos elementos: processos, ambiente físico e pessoas. Desse modo, o composto de marketing no universo dos serviços passa a ser composto de sete “P”. Juntas, essas variáveis juntas irão contribuir para que o processo de análise e decisão acerte nas decisões a respeito dos serviços a serem proporcionados a seus clientes.

Segundo McCarthy (1997, p. 150), “os serviços são perecíveis e não podem ser estocados. Isso torna mais difícil equilibrar a oferta e a demanda”. Nessa lógica, as empresas devem estar preparadas para as demandas inesperadas, ofertando serviços que satisfaçam seus consumidores. Tal condição justifica o grande desafio das empresas em relação à administrar a qualidade de serviços.

### 2.2.1 Características dos serviços

Os serviços possuem quatro características importantes que auxiliam no programa do marketing: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade.

Segundo Grönroos (1994), a intangibilidade torna o serviço um produto difícil de ser analisado pelo cliente, visto a dificuldade em mensurar valor com base na confiança e tato. Assim, o cliente analisa um serviço de maneira abstrata, utilizando-se de sentidos próprios como segurança, confiança e experiência.

A segunda característica é a inseparabilidade. Um produto, quando produzido, passa por várias etapas: produção, transporte, distribuição e consumo, visto que quase na totalidade das situações o produto é vendido em lugar diferente do fabricado. Em relação aos serviços isso não ocorre, uma vez que a prestação do serviço se dá no momento em que o mesmo for consumido. A pessoa prestadora do serviço não pode ser separada do produto, pois faz parte dele, de modo que o cliente também participa, sendo a participação dele que irá afetar a relação de satisfação ou não (KOTLER, 1998).

Grönroos destaca que (1994, p. 39) “não há qualidade pré-produzida para ser controlado com antecedência, antes de o serviço ser produzido e consumido”. Como os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, se torna difícil realizar o controle de qualidade. Desse modo, tanto marketing quanto padrão de qualidade exigido pelo cliente deve acontecer no momento do consumo do serviço.

A terceira característica é a variabilidade. Os serviços são altamente variáveis e dependem de quem os executa e do local onde são executados, de modo que um serviço dificilmente será prestado duas vezes da mesma forma, visto que a abordagem será diferente a cada cliente, mesmo se mantendo o mesmo prestador. Cada serviço prestado exige uma abordagem e execução diferentes, ou seja, não se pode ter homogeneidade entre relações sociais, pois cada abordagem é única (GRÖNROOS, 1994).

Essa característica é uma das preocupantes no que tange ao gerenciamento de serviços, visto a dificuldade de controlar e garantir qualidade uniforme aos serviços produzidos e entregues aos clientes. Também se torna difícil a mensuração da produtividade dos funcionários, visto que a negociação com um cliente pode ser muito difícil, exigindo mais tempo do prestador, o que não significa que ele seja incapaz de realizar a venda do serviço (HAKSEVER ET AL, 2000; GRÖNROOS, 1995, apud PORCARO, 2002, p. 09).

A quarta característica é a perecibilidade. Os serviços não pode ser estocados para consumo posterior. Alguns médicos cobram de seus clientes o valor da consulta quando os

mesmos não vão, pois o serviço só existiu naquele momento. O mesmo ocorre quando um avião parte com assentos vazios: esses assentos não são mais vendidos no dia seguinte. A capacidade não usada é perdida, estando diretamente ligada a relação entre produção e consumo. Assim, dimensionar a capacidade é algo de grande valia em serviços (GRÖNROOS, 1994; KOTLER, 1998).

### **2.2.2 Qualidade nos serviços**

A natureza intangível e multifacetada de muitos serviços dificulta a sua avaliação diante do cliente. Como o mesmo é envolvido no processo de produção de serviço, a maneira como ele irá classificá-lo quanto à qualidade será diferenciada, resultado da percepção do serviço entregue e do resultado que o cliente esperava.

Para as empresas buscarem diferenciais em relação às concorrentes, elas devem oferecer um produto que ultrapasse a expectativa do cliente. As expectativas dos consumidores são formadas por experiências passadas, desejos não atendidos, pela divulgação boca a boca e pela propaganda da própria empresa prestadora de serviços (KOTLER, 1998). Assim, a percepção do cliente se dará depois do serviço recebido, quando este realizar a comparação entre a realidade e o que era esperado. Se o serviço não contemplar o desejado, o consumidor partirá para outra empresa que realize.

De acordo com Hoffman, (2001, p. 280), “sem dúvida os conceitos de satisfação de cliente e a qualidade dos serviços estão entrelaçados”. O alcance da qualidade do serviço é opinião que resulta de tempo, sendo que a satisfação é uma variável que muda a cada nova compra de produto ou serviço. O padrão de qualidade exigido pelo consumidor é adquirido através de repetidas comparações entre cliente e serviço disponibilizado e, como faz parte do processo, o mesmo avalia começo, meio e fim. Um cliente que vai até o salão para cortar o cabelo não irá avaliar apenas o corte, mais sim o cabeleireiro, o local, as acomodações e a limpeza. Todas essas variáveis vão conduzir à satisfação ou não no serviço.

Lovelock (2001) enfatiza que as estratégias para melhoramento da qualidade devem ser feitas em conjunto com todas as áreas da organização, gerentes de marketing, operações e recursos humanos. Os diversos setores devem colaborar entre si para entregar maior valor ao cliente, exigindo a integração de todos os envolvidos para que o processo de certo.

Para as empresas alcançarem a excelência em serviço as organizações devem manter equilíbrio e engajamento em todas as áreas, mantendo um elevado padrão de qualidade, realizando monitoramento contínuo e possuindo sistemas para reclamações, as quais devem

ser investigadas e atendidas, demonstrando importância aos funcionários prestadores dos serviços e os consumidores (KOTLER, 1998).

## 2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O cliente é o elemento central em uma interação de serviço. Os demais elementos devem ser organizados com o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor da maneira mais eficiente possível, sempre atentando ao conforto e segurança. Como todos prezam por um bom atendimento, é de suma importância prestar um atendimento gentil aos clientes. A igualdade entre os consumidores também é indispensável, pois todos são importantes à empresa, sem distinção.

Pessoas são movidas por necessidades, às quais geram expectativas. Assim, a satisfação decorre do atendimento dessas expectativas. “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p. 53).

As empresas buscam sempre a eficiência em seus negócios. Para conseguir tal feito, as organizações devem atentar aos processos de pensamento usado pelos clientes para definir o que gera satisfação na hora da prestação de um serviço, visto que a percepção de satisfação do cliente é uma construção individual, desenvolvida a partir da comparação de expectativas e percepções. Nesse sentido, o que importa para o cliente é o serviço percebido e não o serviço concretamente oferecido (HOFFMAN, 2001).

Construir relacionamentos com os clientes é uma tarefa indispensável para as organizações. A criação de valor, a retenção de clientes e a fidelidade são aspectos que geram uma boa gestão de relacionamento. Sendo assim, compete à empresa encantar os clientes e fidelizá-los através de produtos e serviços que os satisfaçam, perpetuando esse relacionamento. Clientes fiéis geram lucros às empresas (KOTLER, 2007).

### 2.3.1 Retenção de clientes

Sheth, Mittal e Newman (2001) definem o nível de confiança que o consumidor tem da organização como elemento fundamental na relação entre cliente e empresa. Sendo assim, se faz indispensável a atenção voltada ao cliente, a disponibilidade de atender e a segurança no repasse de informações. A correta organização e estruturação desses passos trará satisfação ao cliente, enriquecendo o relacionamento.

Vavra (1993) ressalta que manter os clientes fiéis não é tarefa fácil. Sendo assim, interesse e cuidado devem ser percebidos pelos clientes, sendo tais ações avaliadas na atividade de pós-marketing, utilizada para medir a percepção do cliente sobre produtos ou serviços das empresas. Sendo assim, podem-se citar como elementos de pós-marketing:

- Manter o cliente satisfeito após a compra, por meio de atividades realizadas pela empresa.

- Incrementar as atividades, a fim de fazer com que o cliente repita a compra de produtos ou serviços da empresa.

- Conquistar o cliente, para que este venha a adquirir outros produtos de diferentes linhas.

- Realizar a aferição da satisfação do cliente, investigando como estes são valorizados e cuidados pela empresa.

## 2.4 ENDOMARKETING

Classificado como uma nova ferramenta na área de administração, o endomarketing ou marketing interno surge nas organizações com propósito de atrair, reter e engajar os colaboradores, para a obtenção de vantagens competitivas. Desse modo, as empresas que adotam o endomarketing consideram seus colaboradores como os primeiros clientes, utilizando-se de técnicas para atraí-los, engajá-los e retê-los, determinando o tipo de perfil de cada um e as formas de comunicação necessárias para alcançá-los.

Bekin (2004, p. 34) assim conceitua endomarketing:

Em Endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização está no próprio significado de *end*. Aí temos a palavra grega *éndon*, que significa em, para dentro, dentro de, exprimido a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

Para Marras (2010), o conceito de endomarketing compreende as práticas executadas pelas organizações para transformar seus colaboradores em clientes internos, utilizando o princípio de que para ter excelência nos negócios perante os clientes, necessita estar bem posicionada em relação aos seus clientes internos. Assim, a organização realiza ações para engajá-los e retê-los e, para realizar isso, define o perfil desejado, as formas de comunicação para alcançá-los e as estratégias de desenvolvimento implantadas.

Pinto e Rodrigues, (2007), destacam que o endomarketing está sendo utilizado como uma ferramenta moderna para aumentar o envolvimento dos funcionários e seu

comprometimento com a organização. Para isso, se utiliza de uma comunicação interna eficiente, por meio de canais que permitam que a informação chegue de maneira clara ao colaborador, sendo entendida adequadamente por ele.

Costa (2010) define endomarketing inteligente como o esforço da empresa de pensar de dentro para fora, conhecendo suas potencialidades internas e usando-as disso para criar diferenciais. Desse modo, deve dar importância extrema ao ser humano, criando táticas para melhor comunicação e vendas.

Kotler (1998) argumenta que marketing interno é a atividade de contratar, treinar e motivar funcionários competentes e que possam atender da melhor forma possível os consumidores, ressaltando que o marketing interno deve ocorrer antes do marketing externo.

Brum (2010) define endomarketing como a comunicação interna feita de forma e encantar os colaboradores, por meio da sofisticação dos recursos de marketing, chamando a atenção dos colaboradores e propiciando, assim, alinhamento de ideias entre empresa e público interno.

A autora (apud SOUZA *et. al.*, 2014) a essência do endomarketing consiste em fazer pessoas felizes para que estas possam produzir mais e melhor. Nesse sentido, as empresas que usam o paternalismo, que não motivam seus funcionários e não mantêm uma comunicação efetiva acabam gerando um ambiente de trabalho triste, com uma equipe desmotivada. Em relação à felicidade, a autora ressalta que a mesma é composta 50% pela genética de uma pessoa, 10% pelas circunstâncias de vida e 40 % por pensamentos e ações. Desse modo, as empresas não terão influência nos 50% da genética humana, mas nos outros 50% que correspondem a circunstâncias de vida, pensamentos e ações, pode influenciar positivamente, contribuindo com a construção de um ambiente organizacional favorável que ofereça aos colaboradores educação, atenção e carinho, deixando-os mais preparados e informados, formando pessoas criativas e felizes que estarão mais motivadas para atender o cliente.

Bekin (2004) conceitua endomarketing como um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar os interesses, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing de uma empresa que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade.

Assim, o endomarketing tem como objetivo a valorização de seus colaboradores, enfatizando os mesmos como sendo seus primeiros clientes, os quais são tratados como clientes internos da organização, trazendo noções de *empowerment*, por meio de autonomia de treinamentos, informações, apoio e recompensas necessárias (GRIFFIN, 1998; apud FERNANDES, 2011, p.7).



Neste contexto, Cremonesi *et. al.* (2013) enfatiza que priorizar as competências humanas se torna indispensável, sendo que as organizações devem ter em mente que seu capital humano é decisivo para a obtenção de sucesso. Cabe a organização motivá-los, mostrando que eles são importantes e dando-lhes autonomia, pois são eles que enfrentam as contrariedades no dia-a-dia dos negócios.

Endomarketing é uma forma de gestão que auxilia os administradores a implantar uma nova cultura nas organizações onde os colaboradores se sintam motivados e engajados, para desenvolverem estratégias para vencer a concorrência (ADAMI SILVEIRA, 2000, apud ZAMBERLAN *et. al.*, 2007).

Sendo assim, o foco principal do endomarketing é o cliente interno, ou seja, o funcionário, o qual deve ser estudado e avaliado a fim de buscar a construção e fortalecimento do relacionamento, compartilhando os objetivos da empresa e introduzindo no ambiente interno a noção que todos são clientes de todos dentro da empresa (PINTO e RODRIGUES 2007).

A empresa deve cuidar dos colaboradores como cuida dos seus clientes externos. Dessa forma, os negócios se mantêm de pé, pois os colaboradores são as pessoas responsáveis pelo futuro das organizações. Assim, a valorização do conhecimento e da criatividade é tarefa de suma importância para a organização, visto que a mesma deve formar colaboradores capazes de usar essas características para obtenção de sucesso (HALAL 2000, apud GRAZIANO *et. al.*, 2016 p. 629).

Cerqueira (2002, p. 51) descreve que “endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”. Segundo o autor, o endomarketing objetiva:

- Prática de valores estabelecidos pela nova cultura;
- Valorização e reconhecimento das pessoas;
- Obtenção de maiores índices de resultados com diminuição de custos;
- Estabelecimento de canais para facilitar a comunicação interpessoal, que possibilitem a eliminação de conflitos, que possam afetar a organização;
- Melhoria do relacionamento entre as pessoas;
- Estabelecimento de administração participativa;
- Implantação de ações gerenciais preventivas;

Praticar e estimular o endomarketing permite dar maior visibilidade à informação em todas as áreas da empresa, visto que todos devem possuir uma visão clara do que a empresa

busca, demonstrando comprometimento no entendimento dos processos e na geração de resultados (BRUM, 2003, apud SANTOS, 2002, p. 2). Neste contexto, o endomarketing pode ser considerado a essência para o sucesso das empresas, pois visa o comprometimento de todos os envolvidos que almejam o crescimento tanto da empresa como o individual. Costa (2010, p. 53) reafirma:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo direcionando ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Grönrons (1994) define marketing interno como estratégia utilizada pela empresa para que funcionários compreendam o negócio e o vivenciem, desenvolvendo neles a importância em satisfazer o cliente. Assim, o marketing interno está orientado ao cliente, visto que os colaboradores ampliam suas percepções e passam a desenvolver técnicas voltadas à satisfação dos consumidores.

O endomarketing permite também que o colaborador enxergue a colaboração de todos nos processos organizacionais. Desse modo, o funcionário (aquele que apenas cumpre ordens) passa a ser tratado como colaborador, contribuindo ativamente para o sucesso da empresa e construção da marca, trabalhando de forma participativa, consciente do que faz para quem faz (FERREIRA, PEREIRA e PASSOS, 2013).

As ações de endomarketing não devem estar focadas apenas em alguns pontos específicos. Pelo contrário, devem promover o crescimento individual das pessoas que fazem parte da organização, pois os colaboradores, percebendo as ações para o crescimento próprio, tendem a buscar o mesmo para a empresa, promovendo assim crescimento contínuo de toda a organização (CAMELO e VIDAL, 2006, apud GRAZIANO, 2016, p. 629).

Grönrons (1994) enfatiza que o marketing interno será bem difundido se a empresa tomar isso como estratégia. Assim, a alta gerência é que deve tornar isso explícito, cabendo à direção criar uma cultura de serviços que inspire todos os níveis, visto que o endomarketing está focado desde a alta direção até a base operacional, com todos os envolvidos preocupados em identificar, atender e satisfazer as necessidades daqueles que fazem o dia-a-dia das organizações.

Bekin, (2004), enfatiza que nos processos de endomarketing, as empresas devem deixar clara a figura do cliente. A orientação para o mesmo deve existir em todos os processos da organização, assim as atividades e técnicas de marketing devem ser analisadas e adaptadas

inicialmente ao público interno das empresas. Segundo o autor, o endomarketing deve ser desenvolvido a partir de três premissas básicas: o mercado atual está voltado para o cliente, assim, para o mesmo ser conquistado, o serviço prestado deve ser excelente; funcionários devem receber atenção de clientes e serem valorizados como pessoas, pois cada um possui expectativas próprias e são eles que levam a empresa ao sucesso; excelência não se conquista apenas com sorrisos e sim com a promoção do envolvimento de todos na organização.

Desse modo, como o marketing visa o cliente, buscando entender suas necessidades e desejos, busca entender o processo de decisão de compra, com atenção especial para a qualidade tanto de produtos como serviços, o endomarketing busca entender o que os colaboradores pensam em relação à empresa. Nesse contexto, as ações são voltadas tanto para a capacitação quanto para a motivação dos mesmos - Isso certamente irá influenciar no atendimento às necessidades dos clientes externos, para obtenção dos resultados.

#### **2.4.1 Empowerment**

O *empowerment* baseia-se no envolvimento dos funcionários e no seu compromisso para com a empresa, nas informações sobre o desempenho organizacional, nas recompensas baseadas no desempenho, no conhecimento para dar aos funcionários conteúdos para o melhoramento, resultando assim em maiores resultados e possibilidades para a tomada de decisões.

Lovelock (2001) considera que funcionários bem remunerados e que possuem poder de autonomia trabalham mais felizes, pois valorizam o lugar onde trabalham, vestem a camisa da empresa, geram esforços para o melhoramento com os clientes buscando a satisfação dos mesmos.

Funcionários devem ser capacitados para conseguir ter autonomia e ação, pois clientes priorizam atendimentos que resolvam seus problemas, sendo, portanto, necessário conduzi-los por valores, metas e ideias. Colaboradores estimulados trabalham mais criativos por terem liberdade para agir (BERRY E PARASURAMAN, 1995 apud PORCARO, 2002, p. 60).

*Empowerment* pode ser classificado em níveis, sendo o primeiro classificado como envolvimento por sugestão, quando a empresa escuta seus funcionários e dá liberdade para sugerir por meio de programas. A segunda é o envolvimento de cargo na qual os funcionários possam ter mais habilidades por meio de treinamentos. E o terceiro um é o alto envolvimento, sendo esse nível um dois mais importantes do *empowerment*, tendo como característica o autoenvolvimento de todos na organização, com o desenvolvimento de habilidades trabalho

em equipe e alto nível de comprometimento com a empresa (LOVELOCK, 2001, apud PORCARO, 2002, p. 61).

#### **2.4.2 Comunicação Interna**

A comunicação desenvolve um papel muito importante nas organizações, pois é ela que possibilita o repasse de informações claras e objetivas. Informações claras diminuem a incerteza no ambiente de trabalho e fazem com que a empresa caminhe uniformemente. Segundo Bekin (2004, p. 48), “O segundo fundamento de endomarketing contempla a comunicação; O objetivo é obter um alinhamento interno, desse alinhamento, uma sintonia, e dessa sintonia, uma sincronização de ideias e ações”.

Brum (2010) destaca que, nas organizações, a informação é o produto da comunicação que liga empresa e colaborador. Sendo assim, o endomarketing é adotado nas empresas com o objetivo de fluir a informação internamente, de modo que as empresas devem democratizar a informação.

Para que o programa de endomarketing dê certo nas empresas, é imprescindível a especialização da informação em todo o âmbito da mesma. Um dos grandes desafios das organizações é fazer que seu público interno interaja de forma a se envolver por completo com os objetivos da empresa, situação esta que só será possível através de uma comunicação direta e unificada a todos. Costa (2010, p. 86) enfatiza:

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais construídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes á cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo.

Bekin (2004) salienta que quanto mais as pessoas buscam por excelência profissional, mais atentas estarão a tudo o que as norteiam, mantendo-se mais bem informadas, comunicando-se mais, lendo com mais frequência e, dessa forma, trocando informações com todas as escalas da empresa. A cultura de uma organização quando não muito explicitada acaba sendo promovida de forma inadequada, por informações não claras que contribuem com a percepção errada do processo. Cabe à empresa adequar as informações ao seu público, conduzindo a um ambiente de respeito e confiança entre todos.

O processo de comunicação deve ser participativo. As organizações devem ouvir seu pessoal, principalmente quem está diretamente em contato com o cliente, pois são eles que

percebem seus desejos e necessidades, informações valiosas para as organizações, produzindo assim o engajamento de todos no processo para satisfazer o consumidor (GRÖNROOS, 1994).

As organizações devem partir do princípio de que, para existir um relacionamento, a comunicação deve prevalecer entre todos os envolvidos. Assim, a empresa deve repassar a informação de modo que todos entendam de forma clara e objetiva. Uma comunicação bem feita é determinante para a construção de uma identidade entre empresa e funcionário (COSTA, 2010).

Um ponto importante são as realizações de feedbacks proporcionados pela empresa, podendo assim avaliar como os colaboradores interagem no ambiente de trabalho, saber dos funcionários como eles se relacionam uns com os outros e como a alta administração é vista por eles, visto que quanto mais troca de informações houver no ambiente, melhor será o relacionamento e o aperfeiçoamento das relações internas (BEKIN, 2004). Costa (2010, p. 91) conclui:

A comunicação eficaz ocorre quando há um encontro correto das microrrealidades que compõem a empresa e a subdividem em diferentes esferas de comunicação: é o ponto onde as várias identidades convergem em uma única cultura. Os esforços mobilizados de forma sistêmica.

### **2.4.3 Treinamento**

Os programas de treinamentos desenvolvidos pelas empresas objetivam oferecer capacitação adequada aos funcionários, pois é por meio deles que os colaboradores conhecem os produtos e serviços oferecidos pela empresa, apresentam recursos para o melhoramento das vendas e introduzem os funcionários na cultura da empresa, conhecendo-a melhor (KOTLER, 2007).

As empresas devem assegurar o nível certo de treinamento para reduzir incertezas e ambiguidades que os funcionários possam ter. Assim, depois de recrutados, é hora da empresa adequar os funcionários para o atendimento das necessidades dos clientes, visto que os treinamentos e informações concedidos pela empresa estão sempre orientados para o cliente (BEKIN, 2004).

O treinamento surge de carências de conhecimento. Dessa forma, o treinamento está condicionado a direcionar alguém a fazer algo, de determinada maneira. Tal ação e não requer apenas repassar informações técnicas, mas valores que implicam em desenvolvimento

profissional, devendo partir das necessidades das empresas para seu crescimento, acompanhando também as expectativas dos funcionários (BEKIN, 2004).

McCarthy e Perreault (1997) ressaltam que os funcionários devem estar seguros do que fazer e como fazer na hora da venda. Desse modo, as empresas devem estruturar um programa de treinamento que passe por três áreas: políticas e práticas da empresa; informações do produto e habilidades de venda profissional. Os funcionários teriam assim conhecimento nos diferentes setores, agregando assim mais conhecimento e sendo mais eficazes na hora da venda.

Possuir um conhecimento sobre os produtos é essencial na hora da venda e irá possibilitar uma maior segurança na hora da negociação. Assim, o treinamento se torna indispensável para o conhecimento e melhor apresentação dos produtos, além de conhecer os produtos, os treinamentos auxiliam os colaboradores a identificar diferentes estilos sociais e características individuais dos clientes. Possuindo esse conhecimento, o vendedor consegue identificar a melhor maneira para construir a venda em relação aos diferentes perfis de cliente (SIGUAW, 2001).

Investir na aprendizagem oportuniza uma série de benefícios para organização, valorizando-a diante do quadro de funcionários. Um treinamento bem administrado compromete o funcionário para o alcance dos objetivos da empresa. O aprendizado adquirido gera autoconfiança para uma prestação de serviços bem feita (BERRY, 2001, apud PORCARO, 2002 p.55).

#### **2.4.4 O Papel da liderança no Endomarketing**

O papel da gerência é de grande importância no ambiente empresarial. A liderança deve encorajar os funcionários a participar, proporcionando abertura para que os colaboradores possam expor suas ideias, compartilhando os conhecimentos adquiridos. Quando se realiza uma boa capacitação, os funcionários voltam encorajados e motivados. Sendo assim, cabe ao líder conhecer esse entusiasmo e dar abertura aos funcionários, incentivando sua participação e exercendo, também, o papel de professor ao longo da capacitação. Neste contexto, o líder não deve ter somente papel de chefe, assumindo a responsabilidade de ensinar o seu time (BERRY E PARASURAMAN, 1995; GRÖNROOS, 1995 apud PORCARO, 2002 p. 58; 59).

Brum (2010) ressalta que os líderes devem promover a informação, direcionando-a de maneira que todo o público entenda e sirva de motivação para o alcance dos objetivos.

Ressalta que o líder exerce papel de empresa para os funcionários da base. Assim, deve deter um alto conhecimento, para poder disseminá-lo a todos. “Empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação interna aconteça de forma sistemática, não apenas no que se refere a canais, instrumentos e ações, mas principalmente através das lideranças” (BRUM, 2010, p. 120).

O papel da liderança é gerir pessoas para transformá-las em colaboradores pró-ativos. Sendo assim, o ambiente de trabalho não pode ser local de competição para ver quem se sai melhor, mas sim espaço de ajuda mútua e de cooperação em todos os setores. A organização deve se mover em ambiente solidário, em que todos trabalham pelo mesmo objetivo, cabendo ao líder guiar a equipe a esse fim (ARNOLD E PLAS, 1996 apud MELO, 2009 p. 30).

Para Brum (2010), a liderança deve ser um exercício a ser renovado cotidianamente, pois o líder é o responsável por guiar sua equipe da melhor forma possível. Para tanto, antes de motivar a equipe, o líder deve motivar-se a si mesmo, estando certo do que quer para assim poder exigir de sua equipe, gerenciando-a de modo que os colaboradores possam alcançar os objetivos pessoais de cada um, ao mesmo tempo em que contribuem para o fortalecimento da empresa.

#### **2.4.5 Implantando o Endomarketing**

O endomarketing surge nas empresas com finalidade de focalizar o público interno, envolvendo o mesmo de modo a estimular os colaboradores para, por meio deles, alcançar os objetivos da empresa. Dessa forma, as estratégias de marketing devem estar voltados a todos os setores, alcançando inicialmente o público interno, capacitando-os, informando-os e motivando-os com objetivo de “promover entre os funcionários e os departamentos valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor” (BEKIN, 2005, p. 3).

Costa, (2010), defende que para o sucesso de um plano de endomarketing, o mesmo deve seguir etapas previamente estabelecidas. Para o autor, antes de lançar planos inovadores é de extrema importância que se conheça o ambiente da empresa, sensibilizando os membros da equipe acerca dos objetivos da mesma e, com isso, minimizando possíveis resistências dos colaboradores, uma situação normal frente um plano de mudanças. Desse modo, o gestor assume papel de mediador, buscando contornar a situação de resistência através de uma comunicação clara e de sensibilidade perante os interesses e opiniões dos funcionários.

A implementação de um plano de endomarketing costuma ser dividido em cinco etapas específicas: pesquisa, diagnóstico, elaboração do projeto, continuidade e verificação de indicadores de desempenho.

a) Pesquisa: compreende o processo de levantar informações sobre o ambiente interno da empresa, obtendo informações concretas acerca dos problemas da empresa e de possíveis carências dos funcionários, identificando o que os motiva a trabalhar. Uma pesquisa de clima bem aplicada trará várias informações úteis para o planejamento de estratégias necessárias a um plano de endomarketing (COSTA, 2010).

b) Diagnóstico: com as informações trazidas pela pesquisa, o time gerencial irá conhecer as perspectivas dos colaboradores, identificando o grau de necessidade de informações sobre processos, produto e demais elementos que cercam o trabalhador. Permite ainda identificar a percepção da imagem da empresa, analisando o engajamento dos funcionários em relação aos objetivos da organização (COSTA, 2010).

c) Projeto: a partir do diagnóstico, torna-se possível estabelecer quais ações serão as mais adequadas para a realidade da empresa, buscando assim alinhar o foco da mesma à imagem que esta quer passar, buscando harmonia com o público interno. Nesse estágio, se definem as estratégias de capacitação, os canais a serem utilizados para a comunicação e os critérios a serem adotados para que esta aconteça de maneira uniforme, enfatizando o reconhecimento das pessoas. É nesta etapa que se define ainda como será realizada a mensuração dos resultados do programa, realiza-se a programação dos custos que a empresa terá para a construção desse plano e analisa-se o retorno que o investimento trará para a organização.

d) Continuidade: depois de implementado o programa e identificados os resultados, cabe aos executivos a perpetuação do mesmo. Assim, é função da equipe gestora manter a ideia fixada no início do projeto, oportunizando a conquista de mercado, incentivando pessoalmente o público interno, dando suporte técnico, reconhecimento e autonomia para que cada um possa se expressar perante o restante de colaboradores.

e) Indicadores de desempenho: a mensuração de resultados é indispensável. Assim, tudo o que for necessário e possível de medição deve ser analisado para a continuidade do projeto de endomarketing, visto que será a partir deles que os responsáveis pela implementação do mesmo poderão analisar o andamento e, se necessário, realizar as alterações necessárias ao sucesso da proposta.

Kotler (1998) ressalta que o plano de endomarketing deve despertar nos funcionários o interesse em ultrapassar os limites das tarefas cotidianas e rotineiras, buscando conhecer mais



para ter sucesso em suas negociações, visto que o sucesso individual é também o sucesso da empresa. Dessa forma, fortalece-se o envolvimento entre colaborador e empresa, os quais deixarão de ser apenas negócios e passarão a ser relacionamentos. Essa conscientização de fazer parte da empresa deve ser estimulada desde o ingresso do indivíduo no quadro de colaboradores, quando lhe é apresentada a cultura, os objetivos e a razão de ser da empresa, oportunizando ao funcionário conhecimento concreto acerca da organização e do que a mesma busca.

Bekin (2004) destaca que o endomarketing possui três níveis de abrangência para sua aplicação:

- Primeiro nível: quando a empresa reconhece a necessidade de uma estratégia voltada para o cliente, para obter conquista no mercado. Nessa situação, o endomarketing precisa criar uma nova mentalidade na empresa, a qual deve estar presente em todos os setores, sendo necessário introduzir a noção de que funcionário também é cliente e buscando assim seu envolvimento e a integração dos setores, o que fortalecerá o trabalho em equipe.

- Segundo nível: ocorre quando a empresa já possui uma mentalidade de cultura de serviço, necessitando somente de criar uma nova estratégia para manter essa cultura, a qual deve integrar ao dia-a-dia na empresa, tornando-se efetiva em todos os setores.

- Terceiro nível: é identificado quando a empresa já possui uma consciência criada e que já se integrou ao cotidiano de todas as áreas. No entanto, percebe-se a necessidade de aumentar essa consciência através de novos bens ou serviços aos funcionários, juntamente com as ações de marketing.

A implantação do endomarketing deve partir da conscientização de uma administração compartilhada, abrangendo o fornecimento do conhecimento e das informações necessárias aos colaboradores, fomentando a comunicação e o repasse de responsabilidades a todos, focalizando os funcionários como clientes internos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresentam-se as estratégias que compõe o processo metodológico adotado para o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo os métodos utilizados, os tipos de pesquisa e as técnicas adotadas para levantamento de informações. Apresentam-se ainda os métodos utilizados no delineamento da pesquisa, as variáveis de estudo, a população e o procedimento de coleta de dados, bem como a análise e interpretação dos mesmos.

A metodologia é a maneira mais eficaz de discutir um determinado problema, através de um procedimento racional e sistemático onde o objetivo principal é encontrar respostas ao problema proposto, atentando para correta utilização de métodos, processos e técnicas, bem como as possibilidades e limitações na aplicação do processo de pesquisa (DIEHL e TATIN, 2004).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo, de abordagem qualitativa, foi desenvolvido a partir de uma pesquisa exploratória e descritiva, aproximando, em sua íntegra, dos pressupostos teóricos do estudo de caso.

Conforme Malhotra, (2005), a pesquisa exploratória permite explorar a situação para obter ideias e informações quanto ao problema pesquisado. Esse tipo de pesquisa tem por característica ser um processo mais flexível, permitindo estudos com uma amostra pequena. Também permite examinar um problema para obter um diagnóstico, gerando conhecimento e compreensão.

A pesquisa descritiva tem por finalidade a descrição de determinadas características da população, estabelecendo relação entre variáveis. Nesse sentido, a pesquisa descritiva possibilitará o levantamento da população pesquisada (GIL, 1996).

A abordagem dos dados foi de caráter qualitativo, buscando relacionar o comportamento dos participantes e suas opiniões aos ambientes nos quais estes se inserem. Os estudos qualitativos permitem descrever de forma complexa um determinado problema, possibilitando a compreensão da dimensão de todas as variáveis de estudo, condições que fazem com que a referida estratégia seja extremamente eficaz em pesquisas que envolvem diferentes perfis de população (DIEHL e TATIN, 2004).

Gil (1996) afirma que, por meio de estudos com abordagem qualitativa, o pesquisador busca aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito.

O Estudo de Caso, por sua vez, permite realizar a investigação preservando as características dos eventos da vida real, tendo como principal vantagem o fato de estudar pessoas em seu ambiente natural, explorando fenômenos com base em diferentes ângulos (YIN, 2005).

O Estudo de Caso também envolve um estudo profundo de determinado objeto de pesquisa, permitindo um amplo e detalhado conhecimento do mesmo, podendo seu objeto de estudo ser um indivíduo, um grupo, uma organização ou até mesmo uma situação (GIL, 1996).

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis decorrem da hipótese e são utilizadas para mostrar as alterações, como valores, aspectos, propriedades, quantidades, qualidades, forma, que se alteram na hipótese, possibilitando que estas sejam submetidas a teste. As hipóteses nada mais são que uma relação de variáveis, as quais podem ser dependentes ou independentes. No caso da presente pesquisa, as relações entre as variáveis são independentes, visto que estas existem naturalmente, em decorrência da hipótese (LAKATOS e MARCONI, 2001, p.86).

Na presente pesquisa, foram exploradas as seguintes variáveis:

- Informação: a informação é o produto da relação entre comunicação interna e o objetivo de valor que estabelece na relação empresa/empregado. Serve para envolver os funcionários para a aderência às estratégias da empresa (BRUM, 2010).

- Liderança: o líder como ouvinte de seu público interno. Assim, o mesmo desempenha papel importante no sentido de fazer com que o público interno sintam-se ouvido. A dificuldade ou melhoramento da comunicação vai depender de como o líder ouve as pessoas (BRUM, 2010).

- Treinamento: treinamento para o melhoramento do desempenho da equipe, não somente para colaboradores, mas também aos gestores que conduzem a equipe. Os funcionários consideram o chefe como um canal de comunicação. A empresa deve preparar não somente líderes, mas também funcionários no processo de capacitação, tanto do líder no processo de informação quanto colaborador no processo de entendimento (BRUM, 2010).

### 3.3 UNIDADES DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada na Cooperativa de Crédito Sicredi Botucaraí, a qual conta com 15 agências distribuídas em 12 municípios, das quais selecionaram-se as agências de Pouso Novo, com 5 colaboradores, Fontoura Xavier, com 10 colaboradores, São José do Herval, com 5 colaboradores e Soledade - Agência Missões, com 10 colaboradores.

O critério usado para a escolha das agências menores foi o número de colaboradores, condição que permite compará-las entre si, como é o caso das agências de Pouso Novo e São José do Herval, que contam com o mesmo número de colaboradores, bem como com agências maiores, no caso, as agências de Fontoura Xavier e Soledade - Agência Missões.

A seleção das agências maiores deu-se por questões distintas: a agência de Fontoura Xavier foi selecionada em virtude de sua proximidade geográfica, enquanto que a agência de Soledade - Agência Missões foi selecionada em virtude de ser gerida por uma mulher, condição também verificada na agência de Pouso Novo, condição que oportuniza ampliar a análise, verificando se gestores do sexo feminino tem percepções diferentes daquelas identificadas em gestores do sexo masculino na hora de repassar informações, bem como as influências desse comportamento na motivação dos colaboradores.

A população de pesquisa é formada por 30 indivíduos não foram entrevistados estagiários, dos quais 04 são gestores e 26 são colaboradores do Sicredi Botucaraí que trabalham na área de negócios de cada agência, os quais concordaram em participar do estudo e, para tanto, responderam a uma entrevista realizada de forma individual, ao longo do primeiro semestre de 2017.

As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade das agências sendo a primeira agência a de São José do Herval realizada no dia 31/03/2017 a partir das 15:00h, nas dependências da agência inicialmente realizada a entrevista com o gestor e depois individualmente com cada colaborador. A segunda foi a agência de Fontoura Xavier na data de 04/04/2017, também a partir das 15:00h. Seguiu-se a mesma ordem de entrevistas observada nas agências de São José do Herval e Pouso Novo, sendo que esta última foi realizada na data de 05/04/2017, sendo que as entrevistas começaram às 08:00h. A última agência visitada foi a de Soledade, no dia 10/04/2017, as quais tiveram início às 08:00h. As entrevistas foram feitas individualmente para instigar os colaboradores a se sentirem mais descontraídos e assim possibilitar a obtenção de dados mais complexos.

### 3.5 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, realizada de forma distinta a cada um dos grupos participantes, aplicadas individualmente, sendo que os gestores responderam a doze questões relacionadas ao tema da pesquisa (apêndice 1), enquanto que os colaboradores responderam a dez questões diferentes daquelas respondidas pelos gestores, porém sobre o mesmo tema (apêndice 2). Com estrutura de perguntas abertas para que os colaboradores trouxessem o maior número possível de informações. A estrutura das perguntas foi realizada através do estudo de outros trabalhos e foram, adequadas à realidade do estudo.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, objetivando colher informações mais aprofundadas sobre determinado assunto. Desse modo, torna-se possível identificar os sentimentos do entrevistado, possibilitando investigar de forma mais profunda os fatos, ajudando a diagnosticar problemas e propor tratamento aos mesmos (DIEHL e TATIM, 2004).

### 3.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.

A interpretação dos dados foi desenvolvida a partir da análise de conteúdos, a qual pode ser considerada a estratégia mais eficiente para a realização do processo em questão e que, de acordo com Bardin (2011), define-se por um conjunto de técnicas para análise de informações que conjuga procedimentos sistemáticos e indicadores quantitativos em um único contexto. A análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, assim descritas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação.

Na pré-análise, os materiais são organizados e preparados para a exploração do material, tornando o referido processo o mais qualificado possível. Com a exploração do material já realizada, passa-se à terceira fase, que consiste na interpretação das informações, as quais fundamentarão as conclusões do estudo.

A correta realização de cada uma das diferentes etapas da análise de dados permitirá ao autor do estudo maior qualidade no tratamento das informações e, conseqüentemente, nos resultados alcançados com o desenvolvimento da pesquisa (BARDIN, 2011).

A análise de conteúdos constitui-se em uma técnica amplamente usada, a qual objetiva “Compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 2006, p. 98).

Para Minayo (2001), a análise de conteúdo não é um procedimento, mas sim um conjunto de técnicas que permite uma análise eficaz de informações obtidas sobre determinado comportamento, permitindo ao mesmo tempo a verificação de hipóteses e a compreensão dos conteúdos, adaptando-se assim à análise tanto de pesquisas qualitativas como de pesquisas quantitativas.

Sendo assim, as entrevistas foram analisadas de maneira que a experiência de cada participante agregasse informações significativas ao estudo proposto, sendo apresentadas de forma descritiva, de acordo com a ordem de pesquisa previamente elaborada e separando-se as informações oferecidas pelos gestores das informações oferecidas pelos colaboradores.

As entrevistas realizadas com os gestores foram divididas em cinco categorias específicas, assim descritas: ambiente externo, seleção, ambiente interno, treinamentos e avaliação, enquanto que as entrevistas com os colaboradores foram distribuídas em quatro categorias: ambiente de trabalho, recrutamento e seleção, treinamentos e avaliação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo será destinado à descrição da empresa onde foi realizado o estudo. Será apresentado inicialmente o histórico da criação da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Botucaraí, seguido de sua missão, visão, valores e, a seguir, será apresentada uma breve visão de como está estruturado o Sicredi nacionalmente. Em seguida, serão mostrados os resultados da pesquisa, as análises das entrevistas dos quatro gestores e, a seguir, a análise das entrevistas com os colaboradores, seguidas de algumas sugestões.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

#### 4.1.1 Visão Nacional do Sicredi

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa comprometida com o crescimento dos seus associados e com o desenvolvimento das regiões onde atua. O modelo de gestão valoriza a participação dos 3.4 milhões de associados, que exercem o papel de dono do negócio. Com presença nacional, o Sicredi está em 20 estados<sup>1</sup>, possui 1.523 agências e gera 20.4 mil empregos diretos em 1.171 municípios do país. Em 181 municípios brasileiros, o Sicredi é a única instituição financeira presente.

As cooperativas do Sicredi estão organizadas em quatro cooperativas Centrais, que são acionistas da Sicredi Participações (SicrediPar) e contam com o suporte técnico da Confederação, da Fundação, do Banco Cooperativo e empresas controladas.

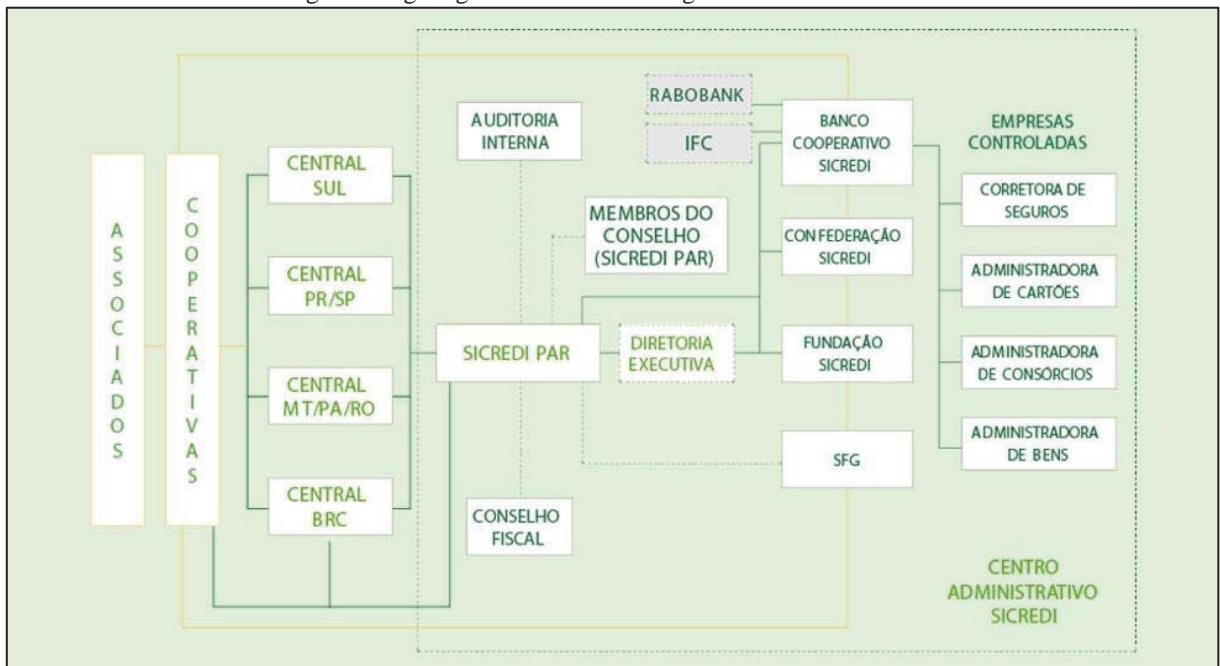
O Conselho de Administração da SicrediPar é composto pelos presidentes das Centrais, um presidente de cooperativa por Central e dois conselheiros externos, que não ocupam cargo executivo internamente.

Os associados do Sicredi, agrupados em núcleos ligados as agências, exercem o direito e o dever de planejar, de acompanhar e de decidir os rumos da cooperativa nas assembleias. Na figura 1, apresenta-se o organograma da estrutura organizacional do Sicredi.

---

<sup>1</sup> \*Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins.

Figura1-Organograma da estrutura organizacional do Sicredi



Fonte: Sicredi (2017).

#### 4.1.2 Missão

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

#### 4.1.3 Visão

Ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social.

#### 4.1.4 Valores

Os valores dos Sicredi são os seguintes:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito á individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.



- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

#### **4.1.5 Sicredi Botucaraí RS**

A história de uma empresa sempre nasce de um desejo, uma necessidade. Quando falamos de uma cooperativa, esse objetivo toma ainda mais relevância. Há 35 anos a região de Soledade ganhava sua cooperativa de crédito para suprir as necessidades da época e criar uma ferramenta que facilitasse a obtenção de crédito para os produtores da nossa região.

No dia 3 de outubro de 1981, um grupo formado por 22 produtores rurais locais reuniram-se na antiga sede da Afecosol e, organizados pela madrinha Coagrisol, criaram a CREDIAGRO; hoje denominada Sicredi Botucaraí RS. Naquela mesma ocasião foi formada a primeira diretoria, tendo como presidente Olavo Sebastião Lautert Valendorff, Diretor de Crédito - Orlando Borges Müller e Diretor Administrativo - Alcenor Pagnussat. Também merece destaque, como primeiro colaborador e gerente, Antônio Sidinei Senger.

O espírito cooperativo dos associados que acreditaram na ideia com uma visão de futuro e apostaram na concretização daquilo que se considerava, no momento, um sonho, que hoje é realidade com uma cooperativa de crédito que se destaca no cumprimento de sua missão: “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Esta caminhada foi marcada por muitas conquistas, vencendo desafios com dinamismo, união, motivação e acima de tudo, com desempenho e espírito cooperativo inovador para o progresso que hoje se vê. Desde o ano de 1997 a Sicredi Botucaraí RS tem em sua presidência o cooperativista Antonio Mario Cherini. Compõe a diretoria o Executivo Carlos Rogério Matuella, o Diretor de Negócios Eudes Mesacasa e Diretor de Operações Luiz Fernando Trevisol.

A Sicredi Botucaraí busca fazer-se presentes nos eventos das comunidades, valorizando o quadro social, investindo os recursos captados em benefício da região, incentivando a participação do associado em seu próprio negócio. Nestes 35 anos compartilharam-se muitos sonhos, com praticamente mais de 47 mil associados na região, distribuídos em 12 municípios, 15 Unidades de Atendimento e 183 colaboradores.

Nestes 35 anos, a cooperativa de crédito continua correspondendo às perspectivas dos precursores, fundadores, associados e comunidade. O compromisso é dar continuidade ao

trabalho com a região e manter acesa a chama da cooperação que norteou a caminhada inicial. Engrandece-nos a contínua dedicação e esforços da direção, colaboradores e associados, que fazem da sua cooperativa de crédito a instituição financeira da comunidade.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises das entrevistas realizadas com os colaboradores das agências estudadas. Inicialmente, apresenta-se a análise das entrevistas realizadas com os gestores e, na continuidade, a análise das entrevistas realizadas com os colaboradores.

### 4.2.1 Análise das entrevistas com os gestores

As entrevistas realizadas com os gestores foram divididas em cinco categorias específicas, assim descritas: ambiente externo, seleção, ambiente interno, treinamentos e avaliação.

#### 4.2.1.1 Ambiente externo

Inicialmente, buscou-se investigar a relação entre gestores e colaboradores, principalmente no que se refere à autonomia dos colaboradores para atuar no universo profissional.

Os quatro gestores se mostraram bem abertos a sugestões e críticas da equipe, afirmando possuir um bom relacionamento com a mesma e estar sempre disponíveis para alinhar qualquer assunto. Verificou-se que as agências de Pouso Novo e Soledade realizam reuniões semanais às segundas-feiras, para alinhar informações, planejar a semana e socializar informações.

Sobre a relação com a equipe a gestora de Pouso Novo respondeu:

É bem tranquila. Tem uma reunião toda segunda-feira e essa reunião com todos os colaboradores fica bem aberta, eu trago uma pauta inicial abordando assuntos pontuais, o que nos vamos fazer durante a semana, informações da Sureg, algo que aconteceu durante a semana, para deixar todos a par. Nesse momento a gente conversa, cada um contribui dá sugestão, há um momento de crítica, a gente conversa bem abertamente.

A gestora de Soledade busca sempre que os colaboradores sejam bem participativos, como pode ser observado:

Eu procuro ouvir todas as opiniões, todas as opiniões tem o mesmo valor independente de quem venha, eu procuro instigar que sejam bem participativos que eu acredito que agente compra mais a ideia, quando ela é a nossa própria ideia e quanto mais a gente escuta, quanto mais a gente tenha o costume dando opiniões e melhorando a opiniões dos colegas, mais a gente acrescenta no dia-a-dia, vira rotina, a gente aprende bastante a participar participando.

A gestora também realiza reuniões toda a segunda, conforme ela relatou:

Temos uma reunião toda a segunda, para a programação da semana. Nesse momento nos reunimos para tratar estratégias da semana e nesse momento quanto mais opiniões, quanto mais participação, melhor fica a reunião.

O gestor na agência de São José do Herval relatou que as críticas são sempre bem-vindas para construir o caminho certo, como pode ser percebido em sua resposta:

Sou sempre aberto a críticas e discussão, para alinhar qualquer tipo de assunto a qualquer momento. Eu penso que com certeza é uma pessoa que vai indicar o caminho, mas com a ideia de todos.

O gestor de Fontoura Xavier fala da preocupação de atender todos os colaboradores quando se possui uma equipe maior, pois são opiniões e jeitos diferentes um dos outros e na hora de delegar uma informação ou tentar motivar, por vezes você pode não atender a todos os colaboradores:

No relacionamento com o grupo, busca-se ser o mais transparente possível, só que com uma equipe grande tu não consegue entender a forma que cada um pensa, a forma que cada um entende, a forma que gostaria de ser tratado. Muitas vezes a gente peca, algumas vezes pela forma de falar, por vezes acaba podando as opiniões dos outros colegas.

Percebe-se que os gestores se mostraram bem abertos a críticas e sugestões. Analisando-se o relato do gestor de Fontoura Xavier, percebe-se que a dificuldade de gerir equipes maiores relaciona-se ao fato de que, por vezes, você não consegue ouvir todos os colaboradores ou até mesmo fazer com que todos entendam o que está sendo passado, pois cada um entende de uma forma diferente.

A estratégia dos gestores de Pouso Novo e Soledade, de realizar reuniões semanais com a equipe, pode ser considerada uma iniciativa positiva no que refere-se a manter a equipe informada e com foco, pois realizando reuniões mais frequentes, os colaboradores podem se expressar mais, contribuindo para o bom andamento da equipe.

A seguir, questionou-se acerca da importância do associado para a equipe. Nesse contexto, a totalidade dos gestores afirmou enfatizar aos colaboradores a importância do

associado, o qual, no Sicredi, pode ser considerado como o motivo de existência da empresa, visto que é o associado que norteia todas as estratégias das agências. A equipe trabalha para agregar sempre o melhor para o associado, visto que, sem ele, a cooperativa não existiria:

Eu enfatizo sempre a importância do associado como sendo uma das principais causas do nosso trabalho, porque a cooperativa hoje não existira sem o associado. A razão de existência da cooperativa sem dúvida é o associado. Parafraseando o diretor da cooperativa, costumo repetir que o maior patrimônio que nós temos não é o resultado, não é a estrutura física, mas sim o associado. Nosso maior patrimônio é o capital humano da cooperativa (Gerente UA Fontoura Xavier).

A gestora de Soledade enfatiza para a equipe que os associados são os patrões, então eles devem atendê-los da melhor forma possível:

Desde que a gente entra no Sicredi, aprendemos que eles são os donos, eles são os patrões na verdade e a gente tem que, na nossa missão, agregar renda às pessoas, prestar um ótimo atendimento. Então, em tudo que agente faz, por mais que tenhamos metas e objetivos, devemos atentar sempre a entregar ao associado o que ele veio buscar.

Nesse mesmo sentido, de prestar um bom atendimento, de sanar as necessidades dos associados, o gestor de São José do Herval relata:

O associado é o principal motivo para trabalharmos, nosso trabalho é em cima do associado, o foco é o associado. A gente direciona os esforços para a solução dos problemas ou qualquer demanda do associado ou da comunidade.

A gestora de Pouso Novo acredita que os colaboradores devem comprar a ideia de que o associado é o dono do negócio e os esforços são voltados a achar soluções:

Eu acredito que tem que partir daqui dos colaboradores, eles têm que comprar a ideia que o associado é o diferencial. Se todos tem esse amadurecimento de que o principal objetivo é o associado, as coisas acontecem naturalmente.

Percebe-se que a totalidade dos gestores define o cliente como o eixo central do processo, enfatizando que, no Sicredi, o associado é o dono do negócio, de modo que os colaboradores devem buscar atendê-lo da melhor forma possível. Sem o associado, a cooperativa não teria motivos para existir, sendo, portanto, é para eles que os colaboradores devem trabalhar.

#### 4.2.1.2 Seleção

Na continuidade, investigou-se a percepção dos colaboradores para com a empresa, questionando-se como estes se sentem em trabalhar no Sicredi e como a empresa se diferencia dos concorrentes.

Constatou-se que gestores sentem-se orgulhosos em trabalhar no Sicredi, sendo que a totalidade do grupo possui um bom tempo de casa. Relataram que a empresa valoriza muito o colaborador, possuindo uma imagem forte e consolidada perante a sociedade, o que pode ser constatado nos trechos das entrevistas transcritos a seguir:

Eu estou no Sicredi há 17 anos, tive duas outras experiências profissionais além daqui. O Sicredi inova muito para acompanhar a evolução das coisas, por isso tem uma imagem ótima aí fora, agente se sente orgulhoso em trabalhar aqui, isso pra mim pesa bastante e acredito que para os colaboradores também. Nós aqui na agência temos um clima bem bom para trabalhar, todo mundo respeita as hierarquias, mas se respeita sem ser hierarquia. Acho que a base principal é o respeito, enquanto que eu vejo lá fora que a concorrência é mais dedo no olho (Gestora UA Soledade).

O gestor de São José do Herval enfatiza a possibilidade das pessoas serem ouvidas na empresa, destacando que a sua opinião é ouvida e que isso faz a diferença, como pode ser observado:

É uma empresa boa para se trabalhar com certeza. O que ela faz de diferente é a questão de você expor sua ideia e da tua opinião ser ouvida e valer, que eu considero um dos pontos mais importantes. Eu vejo que nas outras empresas as coisas são mais impostas, seguem-se as hierarquias, não se dá muita abertura aos funcionários.

O gestor de Fontoura Xavier relatou que, pelo fato dos colaboradores pertencerem à comunidade, da origem dos colaboradores ser a mesma dos associados, é possível construir um ótimo relacionamento:

Nossa maneira de trabalhar se encaixa no perfil dos associados que são mais do interior, a gente entende mais eles, até pela nossa origem, o que não acontece na concorrência. Muitas vezes os funcionários são de grandes centros, eles querem fazer apenas o trabalho deles, não tem “bom dia”, nada, apenas a relação de trabalho.

A gestora de Pouso Novo também reforçou a questão do relacionamento, tanto com os colaboradores quanto em relação aos associados. Ela relatou da grande satisfação em trabalhar na empresa:

Quando eu entrei no Sicredi, não tinha conhecimento do diferencial de cooperativa e banco. Eu conheci no sistema. Aí, quando casam os teus valores com os da empresa, as coisas se completam. Então eu adoro o Sicredi e o recomendo para se trabalhar e fazer negócios.

Percebe-se que gestores consideram o Sicredi uma ótima empresa para se trabalhar, a partir de diferentes critérios, dentre eles a inovação, como mencionado pela gestora de Soledade, pela autonomia que a empresa possibilita aos colaboradores, como respondido pelo gestor de São José do Herval, pela simplicidade da empresa, conforme o gestor de Fontoura Xavier, ou pelos valores que a cooperativa prega, como descrito pela gestora de Pouso Novo.

Os gestores de Soledade e São José do Herval relataram sobre o respeito que prevalece na cooperativa e pela autonomia que lhes é proporcionada, o que não se encontra na concorrência. São visões diferentes que possibilitam chegar à conclusão que a cooperativa preza pelo bem estar dos colaboradores, transformando essa condição em uma vantagem competitiva.

A seguir, abordaram-se os critérios de seleção dos colaboradores, enfatizando-se as características valorizadas pelos gestores na hora contratar. Constatou-se que os gestores buscam sempre pessoas que são comprometidas com os compromissos assumidos e que mostrem desenvoltura no relacionamento com o público. Salientou-se ainda a idoneidade, a participação na comunidade e a busca constante pelo conhecimento.

A gestora da unidade de Pouso Novo enfatiza a importância de o colaborador ter o que ela denomina “Perfil Sicredi”, “O jeito Sicredi de ser”, destacando o comprometimento, a simpatia e a disponibilidade:

Eu procuro identificar o perfil do Sicredi, não me importa quantas faculdades ele tenha ou se tem pós-graduação, porque uma pessoa que tenha o perfil Sicredi de alguma maneira vai buscar o conhecimento, é uma pessoa comprometida por natureza.

O gestor de Fontoura Xavier analisa a forma que o participante entende a visão do Sicredi como cooperativa e as estratégias que este usa para personalizar sua relação com o associado:

Sempre procuro olhar a forma que eles visualizam o Sicredi como cooperativa, a forma que eles visualizam o relacionamento, a disposição em prestar o serviço, a idoneidade, enfim, como ele se comporta perante a sociedade.

O gestor de São José do Herval fala da disponibilidade demonstrada, do comportamento que o colaborador adota ao buscar a solução para o associado:

A disponibilidade de fazer, a inquietude de fazer e buscar a melhor solução e, principalmente, essa questão do olhar para o associado, o que o entrevistado pensa na questão do associado e a forma que ele demonstra em atender o associado.

A gestora de Soledade relata que também se preocupa em contratar pessoas que são comprometidas, que tenham disposição e que demonstram simpatia:

Disposição, pró-atividade, simpatia, desenvoltura para conversar, acho que tendo isso, a gente aprende qualquer coisa. Se está disposto a aprender e a fazer, qualquer atividade dada a essa pessoa ela vai realizar da melhor forma possível.

Pode-se constatar que a forma como o colaborador relaciona-se com o cliente é essencial no ato de seleção. É o chamado “Perfil Sicredi”: olhar para o associado, estabelecer um relacionamento através da simpatia, atenção, respeito e confiança que os colaboradores passam para os associados caracteriza-se como diferencial.

#### *4.2.1.3 Ambiente Interno*

As estratégias de motivação e informação dos colaboradores por parte dos gestores também foi analisada, quando se constatou que a forma mais usada para o repasse de informações é através de reuniões periódicas. É por meio dessas reuniões que os gestores procuram motivar a equipe e repassam informações sobre campanhas e outros assuntos da cooperativa.

Em relação ao repasse de informações, o gestor da agência de Fontoura Xavier realiza uma reunião mensal, que acontece sempre após as reuniões dos gerentes. Na ocasião, é reunida a equipe e são repassadas informações, tanto de novas campanhas quanto de novos produtos.

Semanalmente a gente não faz. Só se surgir algo inesperado. Se não, se faz uma reunião mensal, após a reunião dos gerentes, então são repassadas informações a todos do grupo, que são comentadas com todos os colaboradores. Quando eu recebo uma informação eu já procuro repassar as informações para a área de interesse.

A gestora da agência de Soledade ressaltou a importância dos colaboradores comprarem a ideia, deles entenderem o porquê das metas e o resultado que elas vão trazer:

Eu sempre me preocupo em passar o porquê das coisas, a gente tem que ter um propósito, não meta por meta. Eu penso que devemos acreditar no que vamos fazer e para acreditar, a gente deve estar munido de informações e ferramentas: porque aquilo existe e qual o resultado. Então eu procuro informar desde o colaborador de maior tempo até o colaborador de menor tempo. E, nesse sentido, a gente faz eles comprarem a ideia através da informação, eles saberem o porque daquilo.

A gestora de Pouso Novo relata que sempre está repassando as informações para a equipe e que conversa bastante com eles, sobre assuntos que acontecem no dia-a-dia ou

mesmo sobre algum fato relacionado aos associados. Todas as informações que recebe logo são repassadas à equipe:

A gente trata de vários assuntos, por exemplo, algo que aconteceu durante o dia, eu procuro depois que fecha o expediente externo, conversar com a equipe sobre o fato. Com isso tu blinda a tua equipe e todos acabam sabendo de tudo na agência.

Em relação à motivação, em 2017 a gestora definiu que cada um seja focal em um ou dois produtos. Segundo ela, isso instiga o colaborador a programar algo diferente, tendo autonomia para gerenciar suas metas:

É uma maneira também de mostrar o que eles estão fazendo, tu sendo responsável, vai buscar. Às vezes tu tens uma ideia e fica constrangido de sugerir, tu sendo responsável, vai sugerir, vai buscar coisas novas.

O gestor da agência de São José do Herval falou sobre a dificuldade de motivar todos os colaboradores da mesma maneira, pois cada um tem suas próprias individualidades. Assim, é necessário muito cuidado na hora de repassar a informações aos colaboradores, verificando se todos entenderam da mesma forma:

A dificuldade está entre o passar a informação e quem vai receber a informação e entender essa informação. Pode haver motivação ou não, depende do interlocutor que está passando e a forma que a equipe vai entender. Eu busco muito a compra da ideia pela equipe, busco bastante que o colaborador defina suas metas e busque alcançá-las é a maneira que eu costumo trabalhar.

Os gestores são unânimes em afirmar que buscam a construção de metas coletivas. Em agências menores, o contato com os colaboradores é mais próximo, o que proporciona maior facilidade no repasse de informações entre gestor e colaborador, buscando estar atento às ações destes e mantendo um canal de comunicação contínua.

O gestor de Fontoura Xavier utiliza reuniões mensais para o repasse de informações gerais, sendo que as informações específicas de cada setor são transmitidas diretamente à área responsável, pois como a agência é maior, existe a subdivisão por áreas de atuação.

#### *4.2.1.4 Treinamentos*

Na continuidade, investigaram-se as estratégias de treinamento da equipe, a partir de critérios como a disponibilização de treinamento, carga horária destinada e a contribuição das referidas ações para o melhoramento dos colaboradores, bem como as estratégias de incentivo dos colaboradores, a fim de que estes participem das ações de treinamento.



Os gestores acreditam que os treinamentos sempre melhoram o conhecimento dos colaboradores, tanto em relação ao produto quanto à programação das vendas. A totalidade dos gestores afirma que, sem conhecer o produto, não é possível comprá-lo ou oferecê-lo aos associados. É com base nisso que os gestores incentivam os colaboradores para que busquem sempre melhorias do desempenho:

O embasamento para fazer as coisas a gente tem que ter e nós temos um milhão de ferramentas de informações e treinamentos. O Sicredi Aprende é quase uma graduação, tudo o que tu precisa tem lá. Eu incentivo muito para que todos busquem aprender e procuro buscar sempre. Os treinamentos tem uma aceitação bem boa.

A gestora de Pouso Novo defende a realização de treinamentos presenciais. Segundo ela, momentos de encontro e troca de ideias agrega mais, pois possibilita uma troca de experiência maior que nos cursos EAD. Em sua opinião, se você apenas se lê, às vezes não sabe colocar na prática porque por muitas vezes a teoria é diferente do que na prática. Os treinamentos presenciais oportunizam essa troca de experiência entre os colaboradores:

Eu tenho um pouco de aversão em relação a educação a distância. Eu prefiro o presencial, onde a dúvida de um esclarece a dúvida do outro, que quando surgir um estalo tu vai perguntar, tem essa troca de experiência. Eu prefiro que meus colaboradores façam sempre o presencial, para mim agrega mais.

O gestor de São José do Herval acredita que há diferentes ferramentas para obtenção de conhecimento, seja por treinamentos presenciais quanto EAD:

Sempre tem bastante treinamento para conhecimento dos produtos e melhoramento das táticas de vendas e isso é bem importante. Sem conhecer, ninguém vende. A carga horária é suficiente, acontece com frequência, tanto presencial quanto EAD, que sempre está disponível para o colaborador.

O gestor de Fontoura Xavier observou que os colaboradores estão enfrentando uma má administração do tempo, o que faz com que muitas vezes não consigam colocar em prática o que foi aprendido nos treinamentos: muitas vezes os colaboradores chegam na agência motivados e basta algumas horas para que a empolgação dê lugar a vários processos burocráticos, deixando-os presos no administrativo:

Eu acho que agente está enfrentando uma má administração de tempo, tu programa para fazer um trabalho para semana, mas na maioria das vezes você não consegue cumprir, pelas atividades do dia-a-dia. Na hora que tu faz o treinamento, tu chegas ao outro dia maravilhado e empolgado, mas basta meio dia de trabalho tu já desanimas, porque estamos muito congestionados, é bastante operacional. Muitas vezes a gente não faz a gestão adequada de nosso tempo como recebemos nos treinamentos, mas muitas vezes isso é culpa nossa, nos que devemos nos organizar melhor.

Percebe-se, pela análise realizada e com base nos relatos transcritos, que a totalidade dos gestores defende a realização de treinamentos, sendo que a cooperativa disponibiliza diversas ferramentas aos colaboradores para aperfeiçoar seu conhecimento, seja via EAD ou presencial. A opinião acerca da melhor estratégia de qualificação a ser adotada – EAD ou presencial – varia de acordo com o perfil dos gestores. Contudo, é essencial que eles consigam colocar em prática o que aprendem nos cursos, o que nem sempre é possível, em virtude de inúmeras situações, dentre elas a má gestão do tempo, descrita pelo gerente da agência de Fontoura Xavier.

#### 4.2.1.5 Avaliação

A última categoria da pesquisa com os gestores refere-se ao processo de avaliações, abrangendo as avaliações internas, a análise do apoio prestado pela superintendência e as ações de endomarketing.

Constatou-se que a estratégia de avaliação interna praticada pela totalidade dos gestores é o *feedback*, o qual é desenvolvido tanto de forma coletiva quanto individual. A gestora de Pouso Novo acha importante que o colaborador saiba o que querem dele, assim ele sabe o que buscar:

Eu acho importante tu saber pra onde deve ir [...] porque tu tem que ter um norte, por isso esse é o meu primeiro *feedback*, dizendo aonde eu quero que esse colaborador chegue. Pela metade do ano a gente senta, conversa, olha isso está andando, isso não, esse objetivo está parado, aí nós sentamos, conversamos e vemos o que a equipe pode fazer para ajudar.

A gestora de Soledade relatou que prefere realizar *feedbacks* com a equipe toda. Somente assuntos que são pontuais e de caráter individual recebem tratamento distinto. A gestora relatou que gosta muito de conversar com a equipe e que costuma estar sempre observando todos a sua volta:

Eu considero que a gente tem uma equipe bem unida. Eu acredito que o *feedback* deve ser coletivo, algumas situações deve ser feito coletivo, outras vezes o individual, quando há alguma coisa individual é tratado o feedback individual, quando é alguma coisa boa ou ruim que envolve o grupo é tratado com toda a equipe. Eu não sei, mas acredito que por ser mulher, eu gosto de conversar bastante, interajo bastante, a gente tem um contato bem próximo, eu procuro estar sempre atenta, eles sempre me trazem situações, então eu procuro conversar, eu não gosto quando as coisas tomam uma proporção maior, procuro sempre resolver no dia.

O gestor de São José do Herval afirma que existe o *feedback* extraoficial e o oficial, sendo que o primeiro é o realizado no dia-a-dia sobre situações que acontecem e o oficial que acontece a cada três ou quatro meses:

*Feedback* eu acredito que deve haver sempre. Há várias maneiras de ter *feedback*, tanto individual como oficial podemos nomear assim, esse realizado a cada três ou quatro meses, onde a gente senta e conversa com cada um. Também não dá pra fazer tantas vezes devido ao tempo e trabalho dos colaboradores. Mas um *feedback* específico do dia-a-dia, aquele que não é tão formal, agente tenta conversar, busca incentivar também. Nesse mesmo sentido está o reconhecimento, procuro reconhecer durante o dia por gestos e palavras e procuramos sentar uma vez por mês para ver o andamento da equipe.

O gestor de Fontoura Xavier admite que, pela importância do *feedback*, o mesmo deveria ser realizado com mais frequência:

A gente faz reuniões, procuro sentar individualmente, num espaço mais longo de tempo. Precisa ser feito com mais frequência, uma vez por mês. É nesse ponto que nós, gestores, às vezes não administramos corretamente nosso tempo, por compromissos que às vezes não são tão importantes quanto os colaboradores.

Percebe-se com isso que o *feedback* é uma prática que costuma ser desenvolvida nas agências do Sicredi, sendo realizado conforme cada Unidade de Atendimento organiza-se internamente. Percebe-se que as gestoras mulheres buscam maior interação, procurando ter maior comunicação com a equipe e procurando orientar o colaborador.

Cada gestor possui um estilo de realização de *feedback* específico. A gestora de Soledade defende o *feedback* coletivo para tratar dos objetivos e alinhar estratégias. A gestora de Pouso Novo defende que cada colaborador deve receber um *feedback*, sendo informado do que esperam dele, para assim saber o que deve buscar para a construção de objetivos em conjunto. Os gestores de São José do Herval e Fontoura Xavier realizam *feedback* individual. Contudo, os gestores compartilham a ideia da importância do *feedback* e de que este deveria ser realizado com mais frequência.

Avaliou-se também o auxílio oferecido pela superintendência (Sureg), quando investigou-se se o mesmo é satisfatório ou pode ser melhorado. Frente a esta solicitação, os gestores foram unânimes em responder que a superintendência presta um bom atendimento sempre que solicitado, porém acreditam que pode haver melhorias em alguns pontos, em especial relacionados ao retorno de informações solicitadas em algumas áreas:

Pode ser melhorado. Não que não está bom, eles estão fazendo o trabalho deles, mas acredito que poderia melhorar, tem alguns gargalos, a gente entende a Sureg como sendo nosso braço direito. Aí você está com o associado na sua frente e tem que resolver o problema dele, então você liga para a responsável na Sureg, que você acredita que pode resolver seu problema, e é direcionado para outro setor, ou pedem pra você aguardar. O associado permanece na sua frente e o retorno não vem, o que provoca um desgaste muito grande. Muitas vezes algumas pessoas que trabalham lá não têm experiência com o atendimento nas agências, porque quem tem essa experiência sabe que quando o associado está na tua frente, ele quer que o problema dele seja solucionado (GESTOR FONTOURA XAVIER).

A gestora de Pouso Novo descreveu uma ação que foi criada para que os assessores venham até as agências para esclarecer dúvidas dos colaboradores, buscando com isso qualificar o atendimento:

Claro agente não pode generalizar, tem áreas que são 100%, outras não são 100%, mas são 90%, ou seja tem pontos que podemos sim melhorar, tu as vezes entra em contato para falar com algum assessor e ele não está, então nesse sentido foi criado uma ação com todos os assessores, foi montada uma agenda na qual eles vão estar visitando as agências para esclarecer assuntos pontuais os colaboradores.

O gestor de São José do Herval também relata o melhoramento, mas enfatiza a proximidade que os colaboradores possuem para dar opiniões:

Melhorar, sempre pode ser melhorado. De forma geral, a gente sempre tem um bom atendimento. Às vezes, não é como queremos, mas na maioria das vezes sim, sempre com muita educação e disponibilidade, quando não se consegue, não se tem muito que fazer, a gente tem sempre liberdade e abertura para expor.

A gestora de Soledade respondeu que a proximidade que existe entre a Sureg e a agência, que ficam na mesma cidade, possibilita uma relação mais próxima, o que facilita o relacionamento e o atendimento:

Eu acho que a gente sempre pode melhorar. Nós aqui em Soledade, temos uma proximidade maior com a diretoria, com o pessoal que nos dá suporte, isso é um ponto positivo e nos traz alguns benefícios, tem uma comunicação mais próxima.

Conforme observado, a maioria dos gestores acredita que o relacionamento entre a Sureg e as agências do Sicredi pode ser melhorado de alguma maneira. Verificou-se que algumas áreas possuem carência em relação a retornos, o que, para os profissionais em questão, é extremamente desgastante, pois quem realiza o atendimento são os colaboradores, então se surge uma dúvida, eles recorrem a Sureg e, na maioria das vezes eles precisam de um retorno de imediato, o que não acontece. A gestora de Soledade se sente satisfeita como atendimento, o qual ela acredita ser ágil em relação à proximidade da agência com a Sureg. Mesmo assim, em sua opinião, o atendimento poderia ser melhorado beneficiando, especialmente, o associado.

Em relação às ações de endomarketing, investigou-se se estratégias desenvolvidas pela cooperativa atendem às necessidades dos colaboradores. Neste contexto, a totalidade dos entrevistados acredita que as ações realizadas são adequadas às necessidades e oferecem retorno positivo aos colaboradores. Com base nas informações obtidas com as entrevistas, pode-se constatar que a empresa preocupa-se em oferecer um bom ambiente de trabalho, com as ferramentas e informações necessárias para que os colaboradores possam desempenhar

suas funções da melhor forma possível. Além dos aspectos descritos, os participantes do estudo também apontaram ações que podem vir a contribuir de maneira positiva para qualificar o setor em questão:

Eu vejo o Sicredi muito transparente com os colaboradores. Tem algumas informações que são repassadas aos gerentes e que eles devem repassar aos colaboradores, tem e-mails que vem no Coop todos, que você começa a conversar com os colaboradores e eles não leram, tem informações que estão disponíveis, mas você tem que fazer buscar as informações, então eu acredito que ela tem sim seu caminho, mas são os colaboradores que devem buscar. Eu participei de uma ação de endomarketing desenvolvida a partir de imagens do nosso grupo, no qual estávamos uniformizados para a realização de um treinamento. A campanha já veio pronta da central e a área responsável na Sureg alterou e buscou colaboradores na cooperativa, eu achei muito legal isso (Gestora UA Pouso Novo).

A gestora de Soledade compartilha das opiniões descritas acerca dos canais de informação, evidenciando que, muitas vezes, há informações disponíveis em vários lugares, ficando difícil atingir todos os colaboradores. Destaca ainda que a cooperativa buscar sempre o bem estar dos colaboradores:

Em tudo a gente pode melhorar, acredito que são boas as ações. Um ponto que acho negativo é o numero elevado de canais de informações, pois por serem vários, talvez não se torne possível atingir todos os colaboradores, pois nem todos acessam todos os canais de informações. Em contraponto, o Sicredi é uma empresa que se preocupar com as pessoas, que busca o bem estar dos colaboradores. Estou a muito tempo nessa empresa, mas ouço falar de outras e a gente tem que comemorar pela empresa que estamos trabalhando.

O gestor de Fontoura Xavier destaca a questão da administração do tempo, enfatizando a realização de treinamentos e a qualidade dos mesmos. Relata que, por vezes, não se consegue colocar em prática o que é repassado durante os treinamentos, condição que aponta para a necessidade de uma reavaliação na administração de tempo:

Acredito que essa parte está sendo bem feita. Se algo não está saindo como planejado, muitas vezes é por nosso erro, por não administrar corretamente nosso tempo, por nos prendermos muito no administrativo. Os treinamentos são bons, a qualidade das equipes responsáveis pelos cursos é ótima. Devemos dar abertura aos novos conhecimentos adquiridos nos treinamentos, nós é que temos que nos motivar e mudar nossa forma de trabalho.

O gestor de São José do Herval relata que, por vezes, o endomarketing é deixado em segundo plano. Enfatiza também a necessidade de melhorias para a entrada de novos colaboradores, oportunizando a estes conhecer melhor o sistema:

Como são trabalhados outros meios, de outras maneiras, às vezes o endomarketing fica em segundo plano e acaba tendo um efeito posterior. Ele acontece depois de uma divulgação de gestores, ou de um treinamento presencial específico sobre determinado produto e com cada colaborador. É importante preparar também os novos colaboradores para a entrada nas agências, neste sentido está sendo preparado um novo treinamento de boas vindas, a cooperativa está preparando isso e a gente está aguardando porque é bem importante, pois chegar e aprender no cotidiano é mais doloroso.

Analisando-se as informações obtidas, constatou-se que as gestoras das unidades de Pouso Novo e Soledade destacaram o fato que a empresa possui vários canais de informação, os quais nem sempre são acessados pelos colaboradores. Nesse sentido, a falha é dos colaboradores, pois as informações são disponibilizadas pela empresa, sendo responsabilidade individual acessá-las. Cabe ao colaborador buscar, mantendo-se motivado para o exercício de suas funções e desenvolvendo o que é aprendido nos treinamentos, visto que muitas vezes os colaboradores não aplicam o que é aprendido. Os gestores, por sua vez, devem dar abertura para a socialização de novos conhecimentos e também para repassar aos demais colegas informações que sejam significativas ao grupo de forma geral.

Contudo, o gestor de São José do Herval acredita que o endomarketing é deixado de lado tanto na preparação quanto no lançamento de campanhas. Abordou também aspectos voltados à preparação dos novos colaboradores, visto que muitas vezes a preparação antes do colaborador começar a trabalhar não é suficiente, o que ocasiona a insegurança no exercício profissional. De forma geral, as opiniões dos gestores participantes do estudo são similares e complementam-se entre si, conforme apresentado no quadro 01:

Quadro1-Opinião dos gestores participantes do estudo

Assunto	Agência São José do Herval	Agência Pouso Novo	Agência Fontoura Xavier	Agência Soledade
Reuniões	Mensal.	Semanal.	Mensal.	Semanal.
Autonomia	Aberto a críticas.	Aberta a críticas.	Aberto a críticas.	Aberta a críticas.
Associado	Principal motivo para trabalharmos.	Associado é o diferencial.	Principal causa dos negócios.	Dono do negócio.
Trabalhar no Sicredi	Você é ouvido, o que é muito importante.	Diferencial pelo espírito cooperativista.	Simplicidade em trabalhar, por ser reconhecido por isso.	Orgulhosa pela empresa ser inovadora.
Repasse de informações	Compra da ideia. Organizar as metas.	Ambiente aberto para conversa.	Sempre aberta à conversa.	Informação base de tudo.
Treinamentos	Presencial ou EAD.	Presenciais.	Diversificado. Responsabilidade dos colaboradores.	EAD.
Feedback (estratégias e periodicidade)	Variando entre diário e trimestral.	Semestral.	Reuniões e conversas individuais.	Varia de coletivo a individual.
Sureg (Relações)	Pode ser melhorado. Liberdade dada.	Pode ser melhorado.	Há alguns gargalos.	Proximidade facilitada.

Assunto	Agência São José do Herval	Agência Pouso Novo	Agência Fontoura Xavier	Agência Soledade
Ações de Endomarketing	Melhoramento para a entrada de novos colaboradores.	Transparente. Vários canais de informação.	Bem feita. Colaboradores pecam.	Pode melhorar. Vários canais, os colaboradores não acessam todos.

Fonte: Dados primários (2017).

#### 4.2.2 Análise das entrevistas com os colaboradores

Para realização do estudo, foram entrevistados vinte e seis colaboradores, os quais responderam a dez perguntas relacionadas às questões de endomarketing. As entrevistas realizadas foram divididas em quatro categorias específicas: ambiente de trabalho, recrutamento e seleção, treinamentos e avaliação, sendo que o critério para seleção dos comentários utilizados para ilustração das opiniões corresponde às respostas mais enfatizadas pelos colaboradores.

A identificação dos participantes é feita pela letra “C”, que indica colaborador, numerados de acordo com o número de colaboradores de cada agência e seguidos da sigla FX para Fontoura Xavier, S para Soledade, PN para Pouso Novo e SJH para São José do Herval.

##### 4.2.2.1 Ambiente de trabalho

O estudo iniciou-se a partir de uma abordagem acerca das relações desenvolvidas no ambiente de trabalho, investigando-se as percepções dos colaboradores em relação ao fato de trabalharem no Sicredi. A totalidade dos colaboradores relata satisfação em trabalhar no Sicredi, destacando o bom relacionamento dentro do grupo de profissionais como um dos diferenciais da empresa, assim como a cooperação no desempenho das tarefas e o apoio mútuo frente possíveis dificuldades.

Eu já trabalhei em vários empregos no caso em bancos e o Sicredi é totalmente diferente, por essa questão do relacionamento que todos nós sabemos que o relacionamento é a mola mestre do cooperativismo. Eu me sinto realizado é um emprego que me faz bem, que eu acordo todos os dias com vontade de trabalhar (C1FX).

Eu completei sete anos de Sicredi, me sinto bem em trabalhar no ambiente. Nossa agência possui um quadro de pessoal bem unido, sem problemas de convivência, trabalha junto, sempre procura definir os objetivos juntos (C8S).

As situações decorrentes do cotidiano profissional podem desencadear possíveis situações de conflito, contudo, estas não são expressivas a ponto de mudar a opinião dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho na empresa:

O ambiente de trabalho nem sempre é favorável, a gente tem problemas do dia-a-dia, às vezes se estressa como em todo o trabalho. Às vezes se estressa com os colegas, às vezes com o associado, mas mesmo assim o Sicredi é uma ótima empresa para se trabalhar (C1SJH).

A situação descrita é favorável à empresa, pois o fortalecimento de uma instituição depende, entre outros fatores, da satisfação dos colaboradores. Algumas particularidades podem desencadear situações de conflito, exigindo intervenção do gestor no sentido de administrar tais situações no âmbito de cada agência, para que afetem o mínimo possível os colaboradores e não venham a influenciar nos negócios. Destaca-se, porém, que tais situações não são exclusividade do Sicredi, podendo ser registradas em qualquer universo profissional.

A seguir, analisaram-se as informações relacionadas às estratégias de negócios desenvolvidas pelo Sicredi, objetivando investigar as prioridades da cooperativa no setor em questão, bem como as estratégias de fidelização do associado e do comportamento perante os concorrentes.

As relações interpessoais desenvolvidas pelo Sicredi e as estratégias de ação na comunidade foram as características de relacionamento com o cliente mais abordadas pelos participantes do estudo. O bom atendimento prestado pelos colaboradores, a relação familiar que associado e agência mantêm, o fato dos colaboradores pertencerem à comunidade na qual a agência insere-se e a visão do associado como elemento central dos negócios também merecem destaque, bem como o espírito cooperativista que fundamenta as ações Sicredi:

A gente trabalha sempre para o associado, busca a melhor opção para o associado, porque a gente também pensa em ganhar, mas o Sicredi sempre prioriza o associado. A forma de atender é essencial para fidelizar o associado, mas o fato de sermos todos da cidade e conhecer todo o pessoal, conta bastante para fidelizar (C2FX).

O Sicredi busca primeiramente atender os objetivos do associado, não simplesmente vender algum produto ou serviço a ele. Eu acho que essa é a principal forma de fidelizar, não vender algum produto apenas para bater meta (C2PN).

Quanto à questão da concorrência, identificaram-se divergências de opinião, visto que 15% dos colaboradores evidenciam que o Sicredi tem pontos fortes em relação à concorrência, sendo o atendimento um deles. Porém, outras estratégias foram citadas proporções não muito diferentes: uso da tecnologia (15%), o acesso a produtos (25%), diferentes linhas de crédito, como o crédito rural (40%):



Aqui em Soledade o Sicredi se sobressai, porém a questão no recurso rural que outros bancos utilizam recurso próprio para financiar a questão rural, não tendo essa questão de demanda de recurso como o Sicredi (C9S).

O Sicredi trabalha muito o diferencial por ser cooperativa e é esse o nosso maior diferencial, porque quanto a tecnologia, a TI é claro que eles vão se sobressair, então o nosso maior diferencial é o cooperativismo, é o relacionamento, é isso que o Sicredi busca e nós como colaboradores também devemos priorizar (C3FX).

Um ponto que eu acho que os outros bancos se sobressaem em cima do Sicredi é a infraestrutura dos caixas eletrônicos, acho que é mais avançado, hoje em algumas instituições você consegue gerar um talão de cheque no caixa eletrônico, a tecnologia é um pouco mais avançada. Mas é que a visão do Sicredi quer mais o associado dentro das agências buscar estar mais próximos (C7S).

Observa-se que os colaboradores possuem a visão clara de que o associado é a parte principal dos negócios, sendo, portanto, em torno dele que as estratégias dos negócios deverão ser norteadas. 41% dos colaboradores destacaram como essencial o relacionamento, sempre respeitando regras, 35% dos colaboradores destacaram o bom atendimento, 24% dos colaboradores evidenciaram que a cooperativa busca entregar o que é necessário ao associado, não colocando sua vida financeira em risco, sendo que a cooperativa demonstra preocupação em fazer que os colaboradores atendam da melhor forma possível o associado.

Quanto à concorrência, as opiniões ficaram divididas, pois se identificam desvantagens do Sicredi em relação a outras instituições, como linhas de créditos, que nesse caso, são linhas da própria instituição e que o Sicredi não oferece. Quanto à tecnologia, a cooperativa poderia sim inovar na questão de caixas eletrônicos, tanto para atender melhor o associado, quanto para acelerar os processos no meio interno das agências.

As relações internas no ambiente trabalho também fizeram parte do estudo, quando se investigou a relação de cada colaborador com o gestor e com a equipe. A totalidade dos entrevistados relata possuir uma boa relação tanto com o gestor quanto com a equipe. A maioria respondeu que a equipe trabalha unida para o alcance das metas e que o gestor está em constante monitoramento das ações, de forma a agregar conhecimento:

Aqui é uma família. Nós somos uma família, somos bem engajados, a gente se trata como membro da família, pois passamos mais tempo aqui do em casa. Temos autonomia para fazer nossas atividades e pensar em algo novo também, claro que sempre respeitando a gestora. Ela sempre está junto com a equipe, sempre trabalhando, tentando encontrar o melhor para todos, para que a gente consiga desenvolver um bom trabalho e melhorar o nosso resultado (C1PN).

Nossa equipe é bem fechada, todos trabalham juntos. Temos atritos, como em qualquer universo de trabalho, mas trabalhamos em equipe, procurando sempre desenvolver o melhor para a agência, buscando o melhor resultado (C4FX).

A relação com os gestores também merece atenção, como ilustram os comentários a seguir:

Nossa relação é bem tranquila, ela é bem sociável, a gente consegue conversar tudo com ela. Quando ela não está, a gente consegue tomar algumas decisões. Todos são livres para agir, mas ao mesmo tempo sabem até onde podem ir, não ultrapassando os limites (C6S).

A relação às vezes é turbulenta, porque eu tenho uma ideia diferente dos demais. O que acontece: às vezes, a gente foca num trabalho e alguns desviam um pouco do que foi planejado e isso me desanima. O gestor comenta essas atitudes, mas ele quer que os colaboradores planejem e organizem, mas isso por vezes fica desencadeado porque a maioria das pessoas busca isso do gestor, pois ele deve passar para a equipe (C1SJH).

Sobre o assunto, o colaborador em questão destaca ainda que “Temos um líder, mas muitas vezes, mas em algumas situações, a gente precisa de um chefe para o que foi planejado possa andar” (C1SJH).

Analisando-se de forma geral, percebe-se que 90% dos colaboradores possui uma boa relação com a equipe e com gestor. 10% dos entrevistados acreditam que a relação interpessoal pode ser melhorada, afirmando que, por vezes, ela se torna turbulenta. Ressalta-se o fato de que esse universo (10% dos entrevistados) corresponde a colaboradores da mesma agência.

Neste contexto, pode-se afirmar que o estilo de liderança do gestor interfere nas relações da equipe. Nota-se que os colaboradores precisam de alguém que mostre o caminho, que os incentive e que cobre resultados. Sendo assim, sugere-se à equipe conversar sobre o modelo de gestão, buscando uma maneira de engajar melhor os colaboradores, mostrando ao gestor que ele deve ser mais enfático no momento da cobrança, pois se percebe que os colaboradores querem que ele esteja sempre monitorando, cobrando mais da equipe, por acreditarem que assim a equipe não perde o foco.

A ação do gestor também foi tema do questionamento seguinte, quando se investigou o comportamento do referido profissional em relação ao repasse de informações e à atualização da equipe quanto às determinações da superintendência.

Constatou-se que a estratégia mais utilizada para o repasse de informações é a realização de reuniões. Assuntos mais urgentes logo são encaminhados aos colaboradores por email ou pessoalmente, logo após o horário de atendimento. Duas agências (Pouso Novo e Soledade) realizam reuniões semanais, às segundas-feiras, enquanto que nas demais (São José do Herval e Fontoura Xavier) são realizadas reuniões mensais.

A gestora mantém a equipe atualizada por meio de reunião mensal. Quando surge algo de imprevisto é repassado via e-mail ou ela chama e fala ali mesmo, depois do fechamento da agência, mas 90 % das informações são transmitidas em reunião, decidido em reunião, informado em reunião (C2PN).

Os colaboradores acreditam que as reuniões semanais ajudam na motivação dos colaboradores:

Nós temos reuniões periódicas, toda a segunda-feira de manhã a gente tem reunião, vê o que fez na semana passada e o que vai fazer durante a semana. Isso é uma forma de motivar a equipe, com campanhas, vendo como estão as metas para não perder o foco (C4S).

Nós realizamos uma reunião mensal na qual são repassadas todas as informações recebidas pelo gerente e pelo GAF nas reuniões deles. Algumas informações são repassadas por email também, mas eu acredito que poderiam ser realizadas mais reuniões, só uma reunião mensal faz com que os assuntos passem muito corridos, não dá para debatermos tudo (C4SJH).

O modelo de repasse de informações utilizado pelo gestor também influencia na forma como as informações são recebidas:

Através de reunião. A gente faz uma reunião ordinária por mês, após a reunião dos gerentes. O gestor reúne o grupo e repassa todas as informações recebidas. As outras são repassadas na medida de possível, mas no mínimo uma reunião por mês ele faz para passar as informações aos colaboradores (C3FX).

As estratégias de comunicação utilizadas pelos gestores também foram analisadas:

Eu acho que passar por email algumas informações é um abuso, quando tem algo pra falar, reúne todo grupo e fala, não individualmente. Claro que algumas coisas se fazem necessárias, mas o diálogo estimula a equipe. Outra coisa é que às vezes algumas informações não chegam até a minha área (C2SJH).

Percebeu-se que, de acordo com 95% dos colaboradores participantes do estudo, os gestores procuram manter a equipe sempre atualizada quanto às informações, sendo que a estratégia mais utilizada é a realização de reuniões periódicas, as quais são utilizadas tanto para repassar as informações quanto para a equipe conversar, dar opiniões e traçar estratégias para alcançar as metas. 5% dos colaboradores apontam a necessidade de melhorar a comunicação organizacional, visto que muitas vezes as informações não chegam aos respectivos setores.

A realização de reuniões mensais impede um debate mais aprofundado dos assuntos, visto que, de acordo com os colaboradores, o tempo disponível é insuficiente para tratar de todos os assuntos. Sugere-se aos gestores a organização de reuniões semanais, a exemplo do que já é realizado nas outras duas agências, visto que a referida estratégia possibilita maior

engajamento dos colaboradores, sendo também uma forma também de acompanhar a equipe, verificar números e traçar estratégias coletivas.

#### 4.2.2.2 Recrutamento e seleção

Na continuidade, questionou-se acerca dos benefícios oferecidos aos colaboradores, bem como dos critérios observados pela cooperativa no ato de seleção dos mesmos. Constatou-se que os colaboradores julgam os benefícios disponibilizados pela empresa adequados a realidade de cada cidade, acreditando que estes atendem as necessidades de cada um. Como benefícios, foi citado o vale alimentação, uniforme, auxílio creche, ajuda nos estudos e participação nos resultados da cooperativa. “Os benefícios são um atrativo bem grande, por exemplo, vale alimentação, auxílio creche, dá um *up* a mais, é um incentivo a mais para o colaborador se motivar” (C7S).

A necessidade de um plano de carreira para os colaboradores é sugerida por uma parcela pequena de colaboradores (4%), situação que se repete em relação à remuneração (12%).

A gente tem uma gama de benefícios bem boa, não podemos nos queixar do que é oferecido: plano de saúde, o vale alimentação. A questão da remuneração é que fica um pouco aquém do mercado da cidade, se comparada a pessoas que trabalham no mesmo ramo que nós, que fazem o mesmo trabalho (C8S).

Os critérios de seleção relacionam-se diretamente às características do perfil de cada indivíduo, os quais identificam claramente o perfil considerado necessário para compor o quadro de colaboradores da cooperativa. Destacaram-se características como o carisma, a simpatia, a facilidade de se comunicar, o fato de estar inserido na comunidade, a idoneidade, a capacidade de se colocar no lugar do outro e a empatia.

A questão do que ele prioriza nas pessoas é o comprometimento, a honestidade, o carisma, saber atender o público, se colocar no lugar do associado acredito que essas características são as mais importantes, acredito assim que por isso que fui contratado (C3SJH).

Eu acredito que o Sicredi busca pessoas que queiram trabalhar, não só um emprego, não só status, mas pessoas que se identificam com a cooperativa, que querem buscar algo a mais, seja estudando, crescendo profissionalmente, que queiram crescer, que tenham a cara do Sicredi, como dizem (C7FX).

Sendo assim, pode-se afirmar que, para a maioria expressiva dos participantes do estudo, os benefícios oferecidos pelo Sicredi são satisfatórios e de acordo com a realidade das cidades, enquanto que um grupo menor (12% dos participantes) acredita que estes poderiam ser melhorados, destacando neste contexto a remuneração.

Sugere-se a cooperativa a realização de pesquisas internas objetivando identificar o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos, ou ainda captar informações acerca de novos benefícios a serem incorporados, valorizando assim a participação do grupo e fortalecendo as relações já existentes.

Durante a entrevista, abordaram-se também as ações desenvolvidas para a integração de novos colaboradores, investigando se estas são satisfatórias ou podem ser melhoradas.

As informações captadas permitiram compor dois grupos distintos, visto que 60% dos participantes acredita que as ações desenvolvidas pela cooperativa para a integração de novos colaboradores são satisfatórias, dando aos novos colaboradores a atenção necessária e mostrando as ferramentas para a busca do conhecimento, enquanto que 40% do total defendem que as referidas ações são deficientes e que necessitam ser qualificadas.

A totalidade dos participantes ressalta a importância de conhecer o sistema antes do início das atividades profissionais:

Quando eu entrei, muito tempo depois eu fui chamada para fazer uma integração, conhecer a empresa, os colegas que entraram naquela época. Levou muito tempo, eu penso que deve ser antes, antes do primeiro dia de trabalho (C2SJH).

Acredito que poderia ser mais incisivo. As ações que são desenvolvidas são bem legais, quando eu entrei fui muito bem recebido, mas deveria haver mais união para a integração antes, até das agências, conhecer outras agências, como é a realidade delas (C4S).

Os entrevistados destacaram a necessidade de o colaborador ir atrás do o conhecimento, que deve partir dele também a iniciativa de conhecer mais o sistema, através das ferramentas que são disponibilizadas pelo Sicredi:

Atende em partes. Quando o colaborador entra, ele não conhece nada daquele mundo, eles te dão treinamento, todo o suporte necessário, mas tu só vai aprender na prática, porque a prática é uma coisa a teoria é outra coisa, às vezes é muita teoria (C2PN).

De acordo com os colaboradores, as ações desenvolvidas são boas, mas poderiam ser melhoradas. Sugere-se a criação de grupos com os novos colaboradores para organizar visitas às agências, possibilitando aos novos colaboradores uma visão de como é o dia-a-dia das agências. Propiciar encontros com pessoas que possuem um tempo de casa maior, objetivando a troca de experiências para os novos colaboradores irem conhecendo a empresa e entrarem com maior segurança também pode ser definida como uma estratégia viável.

#### 4.2.2.3 Treinamentos

Na continuidade do estudo, investigaram-se as questões voltadas à importância dos treinamentos, abordando as estratégias utilizadas, a periodicidade de realização e as contribuições dos mesmos em relação ao processo de vendas, à construção da autonomia do colaborador e a construção de novos conhecimentos.

A totalidade dos colaboradores avalia positivamente os treinamentos disponibilizados pelo Sicredi, afirmando que os mesmos agregam inúmeras vantagens, dentre elas a motivação. Constatou-se que o Sicredi oferece diferentes estratégias de treinamento, tanto presencial quanto na modalidade EAD, por meio do Sicredi Aprende, sendo responsabilidade do colaborador buscar mais aprendizado: “Tem períodos que os treinamentos são bem frequentes. Sempre que tu fores num treinamento, por mais simples que seja, tu sempre vai agregar conhecimento” (C1PN). “Nós temos o Sicredi Aprende, tem todos os treinamentos ali, então é só o colaborador querer buscar. Claro que você não vai aprender tudo no treinamento, a prática ira ajudar bastante” (C2FX).

Quanto à carga horária, constatou-se que os colaboradores das agências menores preferem treinamentos mais curtos: “O último treinamento que eu fui foi muito bom, porém foram dois dias, foi bastante, achei pesado para sair da agência, para quem mora longe é complicado” (C4PN).

Quanto a aplicar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos à realidade da agência, verificou-se que, por vezes, alguns treinamentos são direcionados para cidades maiores e que não se encaixam na realidade das agências menores:

Treinamentos, o Sicredi oferece bastante. No meu caso, já fiz bastante treinamento, 100% do que é estudado você não coloca em prática, mas na grande maioria você traz para o dia-a-dia. Alguns cursos são direcionados a agências maiores, de cidades grandes que não se encaixam na realidade da nossa cidade. Mas sempre é valido, sempre se agrega algum conhecimento (C3SJH).

Um pequeno grupo de colaboradores (8% do total) ressalta a necessidade de maior realização de treinamentos presenciais, defendendo que a troca de experiência com os colegas ajuda bastante:

Em relação aos treinamentos, estes poderiam ser melhorados um pouquinho, porque a gente tem bastante treinamento on-line no Sicredi Aprende, mas o presencial conta bastante, porque é uma troca de experiência, na troca de experiência, no tu fazer, é bem diferente do que apenas ler (C6S).

“O treinamento, no meu setor, ajuda muito. Eles fazem reciclagem, o que é muito bom. O manual ajuda, mas a troca de experiência conta bastante, então eu acredito que deveria ter mais cursos presenciais” (C7FX).

A totalidade dos colaboradores afirma que os cursos agregam conhecimento e ajudam nas tarefas do dia-a-dia. Sendo assim, a cooperativa poderia organizar um cronograma de cursos para todas as áreas, na modalidade presencial, visto ser esta a preferência dos colaboradores, com duração de um dia para não sobrecarregar as agências pequenas, dando preferência a datas e períodos nos quais não há muito movimento.

Propiciar aos colaboradores visitas nas agências, a fim de conhecer como é feito o trabalho em outro lugar e o que pode ser aplicado de diferente na agência do colaborador pode desencadear conhecimentos significativos, pois muitas vezes uma troca de experiências com outros profissionais do setor pode trazer inúmeras vantagens. Conhecer outras realidades favorece ainda a construção de novas ideias por parte dos colaboradores.

#### 4.2.2.4 Avaliação

A última categoria do estudo abordava as estratégias de avaliação, tanto em relação aos aspectos internos da agência quanto em relação ao suporte oferecido pela Sureg. Inicialmente, investigaram-se questões voltadas à realização de *feedback* e às estratégias de valorização da equipe, por ocasião desta alcançar as metas estabelecidas, quando constatou-se que os colaboradores consideram o *feedback* uma ferramenta de suma importância tanto para reconhecimento pessoal quanto para o controle das metas e alcance dos objetivos. A periodicidade da realização do referido processo depende da organização de cada gestor:

A gente tem *feedback*, periodicamente, a cada seis meses. Nas reuniões semanais, a gestora sempre elogia e agradece a cooperação, diz que tem muito orgulho da equipe, que tem orgulho de ter uma equipe como a nossa porque se a gente decide pegar junto a gente pega. A convivência é muito boa mesmo, se ela tem que xingar ela xinga, mas se tem que elogiar ela elogia também (C2PN).

Ela nos acompanha mês a mês a questão das metas, mas nós aqui da agência priorizamos a meta coletiva sempre, então o *feedback* é sempre visando alcançar a meta do grupo, adaptando aos nossos objetivos individuais, assim o *feedback* é realizado em grupo na maioria das vezes (C9S).

Dois colaboradores da agência de São José do Herval enfatizaram a importância do *feedback* e salientaram que o processo deveria ser realizado mais vezes. O reconhecimento perante a cooperativa também foi destacado:

A gente recebe *feedback*, mas poderia ser feito com mais frequência, eu acredito que em relação ao reconhecimento geral da cooperativa poderia ser melhorado, as vezes parece que a cobrança é maior, eles cobram muito e o reconhecimento não é da mesma maneira (C3SJH).

O *feedback* costumava ser realizado com mais frequência. Eu gosto muito, acho que é bem importante, não apenas negativo, mas ressaltar individualmente os pontos positivos e, quando o grupo se une e faz acontecer, é importante que se faça alguma coisa para o reconhecimento, no ambiente interno da agência (C2SJH).

A importância de reconhecimento do trabalho da equipe e a realização deste processo, por parte do Sicredi, foram ressaltadas no estudo:

A equipe é reconhecida sim, por exemplo, esse ano que agente teve PPR (Programa de Participação dos Resultados), foi feita uma reunião, a agência estava toda arrumada, teve torta, isso faz parte, é necessário, porque o salário é bom, compensa, mas o reconhecimento é muito bom, é o que joga a equipe para frente (C7FX).

Dentre as campanhas internas que são desenvolvidas pela cooperativa, o PPR (Programa de Participação dos Resultados) é considerado pelos colaboradores como uma das estratégias mais eficazes, sendo entendido como forma de reconhecimento e motivação:

A gente tem *feedback* positivo ou negativo, no alcance das metas ou quando agente não alcança. O reconhecimento também é feito pelo PPR, que é uma forma de motivar as campanhas internas. Os brindes que são destinados aos colaboradores, todos são formas de reconhecimento (C4FX).

Constatou-se que 85% dos colaboradores participantes do estudo acreditam que a realização do *feedback* vem sendo desenvolvida de maneira satisfatória, destacando a importância do colaborador ser informado das metas, objetivos e resultados das próprias ações. Sugere-se aos gestores a organização de ações periódicas de *feedback*, de modo a evitar grandes intervalos de tempo entre cada etapa. O acompanhamento das metas e objetivos deve ser mensal, para que colaborador tenha ciência do que está fazendo e no que deve melhorar, em especial nas agências onde as ações de *feedback* são distantes entre si, conforme relatado por 15% da população de pesquisa.

Sugere-se ainda que a cooperativa desenvolva ações no sentido de proporcionar maior reconhecimento das agências, tais como a disponibilização de jornais internos reconhecendo o trabalho das agências ou ações que a mesmas criaram, buscando incentivar os colaboradores na realização de campanhas e procurando sempre enviar informações sobre o andamento da mesma, para que os colaboradores tenham seu desempenho reconhecido e busquem superação dos resultados, proporcionando crescimento individual e à agência. Realizar celebrações pontuais com as agências vencedoras de campanhas específicas também é uma ação que pode



contribuir para que os colaboradores se sintam importantes e com a certeza de que o esforço pessoal é reconhecido e devidamente compensado.

A seguir, passou-se à realização de uma análise acerca da assistência prestada pela superintendência, objetivando verificar se a mesma poderia ser melhorada. Sobre o assunto em questão, os colaboradores em sua totalidade afirmam que a superintendência presta um bom atendimento, porém 60% dos colaboradores acreditam que, mesmo adequado, esse atendimento pode ser melhorado a fim de transformar-se em um atendimento excelente, destacando a questão de retornos e a agilidade dos processos:

Pode ser melhorado, tem áreas que há mais facilidade de acesso e que a pessoa está mais disponível, mas tem áreas que podem melhorar para responderem as questões solicitadas. Às vezes tu espera dez dias e não tem retorno, claro, há muitas questões para uma pessoa só, mas se conseguir responder com mais agilidade, as solicitações não vão demorar para serem atendidas (C6S).

“O atendimento precisa ser melhorado, estamos muito desassistidos, tem áreas que nos deixam muito descampados, deixa a desejar” (C2PN).

“Eu vejo muito que, na minha função, quando ligo lá eles não querem falar comigo, querem falar com o meu superior e, às vezes, ele não está disposto a resolver. Assim, às vezes a gente precisa resolver alguma situação com urgência e não consegue” (C2SJH).

Contudo, para 40% dos colaboradores, o auxílio que é prestado pela superintendência é excelente, sanando as dúvidas se não de imediato, com a maior brevidade possível:

É satisfatório. O que vem da Superintendência é satisfatório, se às vezes não se consegue sanar a dúvida na hora, tem outros recursos e se consegue sanar a dúvida. A superintendência cumpre suas funções, cada assessor em sua área (C7S).

Sendo assim, pode-se constatar-se que em algumas áreas o retorno não é tão assertivo, o que poderia ser melhorado se mais pessoas tomassem conhecimento das áreas. Por vezes, há apenas um assessor sobre determinado assunto e, quando ele não está, não se consegue a solução dos problemas. Poderia haver mais pessoas disponíveis nas áreas que são mais solicitadas, assim não ocorreria o congestionamento de processos. Outra sugestão é estabelecer prazos de retornos às agências e proceder ao acompanhamento desses retornos, assim é possível determinar quando determinado assunto estará resolvido com precisão, passando mais credibilidade ao associado.

#### 4.2.2.5 Análise comparativa

Ao proceder-se uma análise comparativa das informações obtidas ao longo da entrevista com os colaboradores, apresentadas no quadro 2, constatou-se que as quatro agências participantes do estudo possuem realidades específicas, as quais são tratadas de forma similar pelos gestores. Tal fato é, sem dúvida, decorrente do fato que as agências, embora localizadas em cidades diferentes, fazem parte de uma única cooperativa, devendo, portanto, seguir linhas comuns de ação.

As maiores variações correspondem a questões voltadas à comunicação organizacional e às estratégias de gestão, as quais refletem o estilo de liderança de cada gestor, por meio do qual este imprime sua própria marca às relações estabelecidas com a equipe e com os clientes, sem, contudo, alterar as estratégias de ação que fazem parte da matriz organizacional do Sicredi, baseadas especialmente no cooperativismo e nas ações de coletividade.

Quadro2-Opinião dos colaboradores participantes do estudo

Questões	Agência de São José do Herval	Agência de Pouso Novo	Agência de Fontoura Xavier	Agência de Soledade
Trabalhar no Sicredi	Satisfeitos. Orgulhosos. Por vezes ocorrem estresses. Ambiente agradável.	Realizados. Orgulhosos. Ambiente muito bom.	Orgulhosos. Bem consolidada. Ambiente agradável, bom para se trabalhar.	Equipe bem unida. Ambiente agradável para se trabalhar.
Fidelização do associado	Relacionamento. Ambiente familiar. Satisfação do associado.	Espírito Cooperativista. Oferecer o que é necessário. Bom atendimento.	Ele é o dono do negócio. Atendimento. Relacionamento. Bem estar do associado.	Atendimento. Relacionamento. Realização de visitas. Oferecer o que é necessário. Campanhas ofertadas.
Benefícios	São bons. Poderiam ser melhorados. Os essenciais são oferecidos.	Benefícios adequados à realidade dos colaboradores.	Os benefícios são adequados para as necessidades dos colaboradores.	Englobam a necessidade dos colaboradores. Melhoramento da remuneração.
Ações para os novos colaboradores	Estão boas. Podem ser melhoradas.	Depende do colaborador também busca conhecer mais.	São adequadas. Mas podem melhorar	São adequadas. Mais em alguns quesitos poderia ser mais incisivo.
Ambiente Interno	Turbulenta. Perda do foco.	Equipe como família. Ótima relação.	Equipe unida. Por vezes podem surgir desentendimentos.	Equipe bem unida.
Repasse de informação	Reunião mensal. Por vezes não é tão assertiva.	Reunião Semanal. Email. Por conversa.	Reunião mensal. Informações que surgem repassadas a área específica.	Reunião toda segunda feira. Assuntos urgentes repassados a todos.

Questões	Agência de São José do Herval	Agência de Pouso Novo	Agência de Fontoura Xavier	Agência de Soledade
Treinamentos	Curso via EAD e também presencial. Cursos de 2 dias por vezes são cansativos.	Treinamentos presenciais. Evidenciado que 2 dias fica cansativo e desgastante aos colaboradores.	Várias ferramentas, como Sicredi Aprende via EAD. Realização de mais cursos de reciclagem.	Cursos presenciais para a troca de experiências.
Realização de feedback Reconhecimento pelo trabalho realizado.	Realização mais frequente. Reconhecimento maior da cooperativa.	Cada 6 meses. Adequado. Procura sempre elogiar a equipe pelo trabalho.	Não há um período estipulado. Os programas de reconhecimento são bons.	Gestora acompanha mês a mês, em grupo. Reconhecimento por parte da gestora.
Auxílio da Superintendência	Auxílio adequado. Mas há áreas que necessitam de melhoramento.	Auxílio adequado. Mas há áreas que necessitam de melhoramento	Auxílio adequado. Mas há áreas que necessitam de melhoramento	Auxílio adequado. Mas há áreas que necessitam de melhoramento

Fonte: Dados primários (2017).

Analisando-se as informações obtidas, percebe-se que a quantidade de colaboradores não é um problema em relação à comunicação. Neste contexto, o estilo de liderança do gestor apresenta maior influência, como pode ser percebido nas agências de Pouso Novo e Soledade, nas quais se registra a realização de reuniões em periodicidade semanal, bem como maior interação entre gestores e colaboradores. Destaca-se que as agências citadas possuem número distinto de colaboradores (05 e 10, respectivamente), tendo em comum o fato dos gestores serem do sexo feminino.

Apesar da totalidade dos gestores afirmarem aceitar bem críticas e sugestões, percebe-se que os colaboradores apontam para o fato de que não há muita abertura para exposição de opiniões pessoais. Nesse sentido, sugere-se aos gestores das agências de São José do Herval e Fontoura Xavier buscar o desenvolvimento de estratégias que permitam melhorar o repasse de informações, procurando construir um perfil mais aberto para com a equipe, o que proporcionaria um ambiente mais unido, no qual os negócios fluiriam melhor, pois o resultado da agência é reflexo de como a equipe está.

#### 4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da análise das entrevistas realizadas, elencaram-se algumas sugestões e recomendações que podem ser utilizadas nas agências pesquisadas, as quais podem ser aplicadas em outras agências, tanto para a implementação quanto para o melhoramento do

ambiente interno das agências, visto as estreitas relações entre o ambiente organizacional, a produtividade da equipe e os resultados nos negócios.

Destaca-se que a forma como cada colaborador se motiva e busca o resultado é diferente, sendo assim, cabe aos gestores propiciar um ambiente amigável e de união, pois o resultado da agência só é concretizado se a equipe está bem engajada e ciente dos objetivos, ela só compra a ideia se realmente saber o porquê da causa. Assim, a informação deve ser clara em todos os níveis e chegar a todos os colaboradores da mesma forma.

Sendo assim, apresentam-se as seguintes recomendações:

- Organizar reuniões semanais, para acompanhamento das metas verificação do trabalho da equipe e discussão de pontos que não estão bem alinhados.

- Propiciar aos colaboradores confraternizações com toda a equipe, para buscar maior proximidade do grupo e fortalecer o relacionamento com todos, pois a união do grupo se reflete nos negócios.

- Realizar pesquisas sobre os benefícios oferecidos aos colaboradores, dando abertura para que estes possam sugerir novas propostas, além de realizar estudos voltados à melhoria da remuneração dos colaboradores.

- Organização de grupos com os novos colaboradores, para que estes conheçam a rotina das agências, antes do seu primeiro dia de trabalho.

- Quanto à construção dos objetivos e metas, seria interessante que gestor e colaborador construíssem juntos, tanto para analisar e mostrar o que o gestor quer de seu colaborador, quanto para ver o que cada um pode contribuir para o alcance do resultado final da agência.

- Quanto a realização do *feedback*, este poderia ser organizado a cada três meses. O primeiro poderia ser feito no início de cada ano, para mostrar como a agência se comportou no ano que passou, analisando-se números, alcance das metas e abordando o que pode ser melhorado. Assim, já podem ser traçado os objetivos do novo ano. O segundo e o terceiro poderiam ser para ver como está andando o processo e se os objetivos estão sendo alcançados, sendo que esses poderiam ser feitos com o grupo e, finalmente, o último *feedback* anual, para ver os resultados, ver o que cada colaborador conseguiu buscar.

- Organizar cronogramas de treinamentos em todas as áreas, com duração de um dia, para o colaborador absorver todo o conteúdo e evitando assim que os colaboradores das agências menores não fiquem sobrecarregados com ausência do colega.

- Realizar pesquisas junto aos colaboradores sobre necessidades de conhecimento de algum produto, para assim analisar a realização de treinamentos em áreas que os colaboradores possuem necessidade de conhecimento.

- Em relação ao atendimento prestado pela superintendência, os assessores deveriam priorizar mais o retorno aos colaboradores, ou ainda reorganizar o quadro de forma a destinar mais colaboradores ao atendimento dos assuntos mais solicitados pelas agências, para que o atendimento prestado pela superintendência não fique tão fragilizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, que se realizou na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Botucaraí, buscou identificar o comportamento da instituição quanto as ações de Endomarketing e como elas são utilizadas em agências do Sicredi Botucaraí. Para seu desenvolvimento, foram selecionadas as agências da cidade de São José do Herval, Pouso Novo, Fontoura Xavier e uma agência de Soledade. O levantamento dos dados se deu por meio de entrevista com os trinta colaboradores das agências pesquisadas, as quais tiveram suas informações analisadas de forma descritiva.

Com seu desenvolvimento, buscou-se identificar o comportamento da instituição quanto as ações de endomarketing e qual a percepção dos gestores e colaboradores quanto as ações que são utilizadas nas agências do Sicredi Botucaraí, analisando e comparando as informações obtidas entre si de modo a estabelecer um conjunto de recomendações sobre o tema, as quais poderão ser exploradas pelos gestores na qualificação das ações cotidianas.

A partir dos dados coletados, constatou-se que o Sicredi é uma instituição com ambiente de trabalho agradável e que prioriza o capital humano como estratégia de diferenciação no segmento em que atua, fortalecendo os vínculos construídos a partir de estímulos à qualificação e ao bem-estar dos colaboradores e à valorização do cliente. Dentre estes estímulos, podem-se citar os programas de treinamento e qualificação, a concessão de benefícios e as práticas cooperativas, que estimulam o trabalho em equipe e a construção de uma identidade coletiva, fortalecendo o indivíduo por meio de sua ligação com o grupo onde atua, contudo foi visto nas entrevistas que tanto treinamentos e benefícios podem ser melhorados, a partir de pesquisas oferecidas aos colaboradores para medir a satisfação dos mesmos.

Também foi evidenciado que a Superintendência deve priorizar mais os retornos as agências, pois foi evidenciada uma carência nesse setor, o que implica em perda de negócios na linha de frete das agências. Desse modo a mesma deve dar mais importância, proporcionando que mais pessoas entendam sobre assuntos pontuais que as agências precisam para que o atendimento seja mais rápido e que auxilie em ganho de negócios e satisfação dos associados.

Percebeu-se que a valorização da equipe é essencial para o fortalecimento das ações, sendo que cabe ao gestor o desenvolvimento de estratégias que permitam o estreitamento de laços com os colaboradores, proporcionando assim maior motivação para execução de projetos, alcance de metas pré-estabelecidas e superação de desafios. Dentre estas estratégias,

destaca-se a realização de *feedbacks* periódicos, os quais podem ser desenvolvidos em reuniões coletivas específicas para o fim em questão, as quais podem ser utilizadas também como estratégias de qualificação da comunicação organizacional, ampliando e fortalecendo vínculos entre os membros da equipe, a partir de práticas simples como análise e sistematização de informações e desenvolvimento de reflexões coletivas.

Contatou-se também que a motivação varia de pessoa para pessoa e que a quantidade de colaboradores nas agências não é problema para conseguir uma boa comunicação interna o que influência é o estilo de liderança de cada gestor, o que foi percebido é que nas agências de Pouso Novo ( 5 colaboradores) e Soledade ( 10 colaboradores) ambas com números de colaboradores diferentes os colaboradores são bem participativos pois as gerentes ambas do sexo feminino dão maior abertura as colaboradores, assim se indica aos gestores de São José do Herval e Fontoura Xavier a proporcionar maior abertura as colaboradores propiciando um ambiente mais aberto a criticas, por mais que foi evidenciado pelos dois gestores que os mesmos dão abertura, os colaboradores se sentem mais retraídos e não de expõem como deveriam.

Investir na valorização dos colaboradores é essencial para o sucesso das empresas, visto que estes representam o organismo vivo da instituição. Sendo assim, priorizar ações que permitam a construção de um ambiente organizacional agradável passa a ser essencial. Em empresas de ideais cooperativistas como é o caso do Sicredi, esta característica passa a ser ainda mais expressiva, visto que tanto associados quanto colaboradores detém papel de importância inquestionável, sendo, contudo, de competência dos colaboradores a difusão e o fortalecimento da instituição junto aos associados.

Neste contexto, ações de endomarketing conduzidas de forma adequada passam a ser fundamentais, pois são estas as ações que possibilitam a identificação do colaborador com a empresa e, conseqüentemente, o fortalecimento desta no cenário social e econômico, culminando na valorização de todos os envolvidos, mediante o reconhecimento de suas potencialidades.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.
- BITTENCOURT, Évilin Luana Hauschid. **A percepção das unidades de atendimento da Sicredi Ouro Branco RS sobre o suporte prestado por sua superintendência regional**, Lajeado, Univates. 2012.
- BOHNENBERGER, Maria Cristina, Pinheiro, Ivan Antônio. **Endomarketing- uma ferramenta e ser explorada para obter vantagens competitivas**, URGs, Porto Alegre, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3ed. Porto Alegre, P&PM.2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas á estratégia da empresa**. São Paulo, Integrare Editora, 2010.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.
- CHIAVENATO. Idalberto. **Teoria Geral de Administração 2ª edição**, São Paulo, Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo, Manole, 2009.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis-RJ: Vozes, 2006.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre. Dublinense, 2010.
- CZINKOTA, Michel R... [et al]; **Marketing: as melhores práticas**, Porto Alegre, Bookman, 2001.
- DIEHL, Astor Antonio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**, São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- FERREIRA. Edson Pinto F...[et al]. **A Influência do Endomarketing e da Comunicação Interna na Cultura Organizacional**, Rio de Janeiro SEGeT ( Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.



FERNANDES, Aline Rodrigues, Ferreira, Kamila Alves Rodrigues, Lebarcky, Fernanda da Vitória. **Gestão da diversidade e Endomarketing: Existe uma relação?**, Rio de Janeiro, ANPAD, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, São Paulo, Atlas, 1996.

GRAZIANO, Graziela Oste...[et al]. **Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento**, São Paulo, ReMark, 2016.

GRÖNROOS, Cristian. **Marketing; gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HAIR JR, Joseph F, Babim, Barry, Money, Arthur H, Samouel, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**, Porto Alegre, Bookman, 2005.

HOFFMAN, J. **Marketing de Serviços**. In: CZINKOTA, Michel R...[et al]. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre. Bookman, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1998.

KOTLER, Philip, Armstrong, Cary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip, Keller, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012.

LOVELOCK, Christopher, Wirtz Jochen, Hemzo, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2001.

MCCARTHY, E. Jerone. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**, São Paulo, Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresh K... [et al]. **Introdução à pesquisa de marketing**, São Paulo, Prentice Hall, 2005.

MARCONI, M. LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre (org). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**, São Paulo, Saraiva, 2010.

MELO, Juliana Guimarães. **Endomarketing: análise das estratégias em uso na Dataprev- PB**, João Pessoa-PB, 2009.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). et al. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 20.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

PINTO, Miguel Luiz Marun, Rodrigues, Geraldo da Silva F. **Lideranças Intermediárias no Processo de Implantação de Endomarketing**, Rio de Janeiro, RPCA, 2007.

PORCARO, Jorge. **Marketing interno em empresas de serviço: o caso da Viação Água Branca.** Rio de Janeiro, UFRJ; COPPEAD, 2002.

POTOLAN, Patrícia Marafiga. **Comunicação interna no Sicredi União na percepção de seus colaboradores,** Santo Ângelo, URI, 2014.

ROBIN, STEPZZEN, P. **Comportamento Organizacional,** São Paulo, Pretice-Hall, 2011

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo, Atlas, 1996.

SANTOS, Diogo Pereira dos, Nakalski, Juliana Aparecida Giongo. **O Endomarketing em uma empresa de comunicação: Caso RBS TV Chapecó,** Rio de Janeiro, ANPAD, 2002.

SIGUAW, A. **Venda Pessoal e Gerência de Vendas.** In: CZINKOTA, Michel R...[et al]. **Marketing: as melhores práticas.** Porto Alegre. Bookman, 2001

SOUZA, Oswaldo de...[ et al] . **A contribuição do Endomarketing para a geração de resultados na organização: Estudo de caso na Empresa de Confeccões Riam,..** SEGTET, 2014

SHETH, Jagdish N, Mittal, Banwari, Newman, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo, Atlas, 2001.

VAVRA, Terry G. **Margeting de relacionamento: aftermarketing.** São Paulo, Atlas, 1993.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional.** São Paulo, Atlas, 2004.

YIN, Robert K. (Trad. Daniel Grassi). **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ZAMBERLAN, Luciano...[ et al]. **A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: uma avaliação do Endomarketing em uma cooperativa agropecuária,** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

## APÊNDICES

## Apêndice 1 - Roteiro de entrevistas com os gestores

- **Ambiente Externo**

- 1) Como você administra o ambiente de trabalho? Você é aberto a críticas ou sugestões da equipe? E como é a relação com a mesma?
- 2) Como é enfatizada a importância do associado para equipe?

- **Seleção**

- 3) O Sicredi é uma boa empresa para se trabalhar? Por quê? O que ela faz para se diferenciar dos concorrentes?
- 4) Você quando participa de um processo seletivo destaca quais características para contratar novos colaboradores?

- **Ambiente Interno**

- 5) Em relação ao ambiente interno, de que forma é passada as informações de novos produtos e campanhas os meios utilizados são satisfatórios? Eles oferecem todas as informações para motivar os colaboradores? E como você os motiva?
- 6) Na realidade que se encontra a agência o que é feito para motivar os colaboradores a buscar novos negócios?

- **Treinamentos**

- 7) O Sicredi oferece uma gama de treinamentos e cursos para o melhoramento das táticas de vendas dos colaboradores? Qual a contribuição desses treinamentos para a execução das vendas? E como você participa desse processo para a preparação dos colaboradores para os treinamentos? Em seu ver quanta a carga horária e disponibilidade dos cursos alguma sugestão para melhoramento?
- 8) Os gestores possuem treinamentos para melhoramento dos resultados da equipe, no que tange conduzir a equipe?

- **Avaliação**

9) Você internamente organiza uma avaliação de desempenho dos colaboradores?

Realiza feedback individual para melhoramento ou adequação para alcance dos objetivos?

10) Quanto ao reconhecimento da equipe quanto os resultados são alcançados como é realizado?

11) Quanto ao auxílio prestado pela superintendência, dúvidas, informações solicitadas, ela é satisfatória ou pode ser melhorada?

12) Como você vê as ações de endomarketing que são realizadas pela cooperativa? Elas atendem a todas as necessidades ou poderiam ser melhoradas?

## **Apêndice 2 – Roteiro de entrevista com os colaboradores**

- **Ambiente de trabalho**

- 1) Como você se sente em trabalhar no Sicredi? Como é o seu ambiente de trabalho?
- 2) O que o Sicredi como instituição financeira prioriza em seus negócios? De que maneira ele busca fidelizar o associado? E como ele se comporta perante os concorrentes?
- 3) No ambiente de trabalho como é a relação com seu gestor e o restante dos colaboradores? Vocês trabalham em equipe, tendo autonomia nas decisões do dia-a-dia?
- 4) O seu gestor mantém a equipe atualizada quanto às informações que são passadas pela superintendência?

- **Recrutamento e Seleção**

- 5) A instituição oferece todos os benefícios que são inerentes aos colaboradores? Como você a classifica quanto à qualidade e satisfação em trabalhar nela? Nesse sentido o que ela prioriza nas pessoas? E por quais características você foi contratado (a)?
- 6) As ações que são desenvolvidas para integração de novos colaboradores atende a todas as necessidades, alguma sugestão para melhoramento?

- **Treinamentos**

- 7) O Sicredi oferece cursos, treinamentos para o desenvolvimento profissional? Após os treinamentos você consegue colocar em prática tudo o que foi ensinado? Quanta a carga horária dos treinamentos elas são satisfatórias ou podem ser melhoradas? Alguma outra sugestão?
- 8) Eles atendem a todas as necessidades, possibilitando o conhecimento adequado para que você se sinta motivado para repassar as informações de produtos e serviços com segurança?

- **Avaliação**

- 9) Quanto a realização de suas atividades e resultados você recebe feedback quando as metas não saem como planejado? E quando as metas estabelecidas são alcançadas você é reconhecido de qual maneira? Assim no seu dia-a-dia de trabalho qual sua maior dificuldade?
- 10) Quanto ao auxílio prestado pela superintendência sobre dúvidas recorrentes do dia-a-dia é satisfatório ou pode ser melhorado?