

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

KARLA FERNANDES FABRE

***ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA COM FOCO NA MOTIVAÇÃO DO
PÚBLICO INTERNO DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE***

CRICIÚMA

2017

KARLA FERNANDES FABRE

***ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA COM FOCO NA MOTIVAÇÃO DO
PÚBLICO INTERNO DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE***

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof. Luciane de Carvalho Pereira

CRICIÚMA

2017

KARLA FERNANDES FABRE

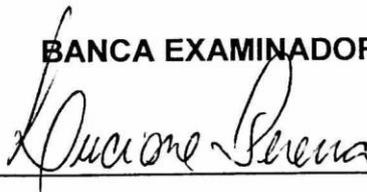
**ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA COM FOCO NA MOTIVAÇÃO DO
PÚBLICO INTERNO DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

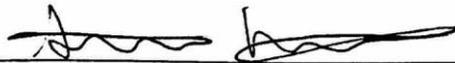
Orientadora: Prof^ª. Luciane de Carvalho Pereira

Criciúma, 05 de julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Luciane de Carvalho Pereira – Mestre – UNESC - Orientadora



Prof. Andriago Rodrigues - Mestre - UNESC



Prof^ª. Michele Domingos Schneider - Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2017

AGRADECIMENTOS

Por Ser início, meio e fim de toda a minha vida, agradeço a Deus. Sem Ele toda a minha trajetória não faria sentido algum.

Aos meus pais, que desde o meu primeiro segundo de vida estiveram presentes, sem deixar faltar o mais importante na vida de uma criança, o amor. Agradeço por toda dedicação, carinho, cuidado e incentivo que depositaram em mim, além de me proporcionarem condições para os estudos.

A minha madrinha, segunda mãe, que esteve presente nos melhores e piores momentos em que passei, sempre pronta a ajudar e disposta a largar todo o resto se fosse preciso.

Ao meu namorado por ter tido paciência e me incentivado com palavras e gestos de amor, além de me auxiliar em determinadas partes do trabalho. Ao meu tio, que fez o primeiro contato com o clube, conseguindo uma visita para conversar e expor ideias do trabalho.

A professora orientadora, Luciane de Carvalho Pereira, que acolheu minhas ideias e prestou apoio para a realização deste estudo, dedicando seu tempo e conhecimento.

Agradeço aos professores que durante o curso transmitiram da melhor maneira possível os seus conhecimentos e nos tornaram melhores pessoas e profissionais.

Por fim, gostaria de agradecer ao Criciúma Esporte Clube por aceitarem a realização do trabalho no clube, pelas informações prestadas e pelo apoio na realização da pesquisa.

"Quando se trata de futebol, a coisa mais importante sobre o futebol é que não é apenas futebol."

(Sir Terence David John "Terry" Pratchett,
escritor inglês.)

RESUMO

FABRE, Karla Fernandes. ***Endomarketing***: uma proposta com foco na motivação do público interno do Criciúma Esporte Clube. 2017. 95 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O *endomarketing* é uma ação que visa atingir o público interno da organização, buscando melhorar a comunicação, motivação e conseqüentemente o produto final que chega ao cliente. Atualmente, cada vez mais as empresas buscam entender seus colaboradores a fim de torná-los cada vez atuantes e defensores em relação à imagem da empresa. Isto posto, o presente estudo teve como objetivo estruturar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno do Criciúma Esporte Clube. A metodologia utilizada foi caracterizada como pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e estudo de caso, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada pelos 145 colaboradores do Criciúma Esporte Clube, localizado no Sul de Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e secundários e técnica de coleta de dados qualitativa e quantitativa. Os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados foram uma entrevista com o setor de marketing e de recursos humanos e um questionário impresso aplicado pela própria empresa em seus colaboradores. Verificou-se que o clube não possui ações de *endomarketing* explícitas, em contra partida, a grande maioria de colaboradores gostariam que fossem feitas campanhas internas a fim de motivá-los. Após a análise dos dados obtidos na pesquisa procedeu-se à elaboração de propostas de *endomarketing* que poderão gerar melhores resultados ao clube.

Palavras-chave: Marketing. *Endomarketing*. Clube Esportivo. Criciúma Esporte Clube.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Os 4P's..... | 22 |
| Figura 2 - Logomarca do Criciúma E.C. | 48 |
| Figura 3- Bandeira do Criciúma E.C..... | 48 |
| Figura 4 - Mascote do Criciúma E.C..... | 49 |
| Figura 5 - Uniforme tricolor do Criciúma E.C..... | 49 |
| Figura 6 - Uniforme branco do Criciúma E.C..... | 50 |
| Figura 7 - Uniforme comemorativo de 70 anos. | 50 |
| Figura 8 – Missão e valores. | 52 |
| Figura 9- Gênero. | 55 |
| Figura 10– Faixa etária..... | 56 |
| Figura 11– Grau de escolaridade. | 57 |
| Figura 12 – Tempo de trabalho dos colaboradores..... | 59 |
| Figura 13 – Benefícios..... | 60 |
| Figura 14 – Missão e visão..... | 62 |
| Figura 15 – Conhecimento de metas. | 63 |
| Figura 16 – Avaliação do recebimento de informações..... | 65 |
| Figura 17 – Preferência ou não por campanhas internas..... | 66 |
| Figura 18 – O quanto o colaborador se sente parte do clube..... | 67 |
| Figura 19 – Resultados do <i>endomarketing</i> | 80 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1– Diferenças entre conceitos. | 25 |
| Quadro 2 – Estruturação da população-alvo. | 43 |
| Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos. | 46 |
| Quadro 4 – Quantidade de funcionários x quantidade de respondentes. | 55 |
| Quadro 5 – Meio de comunicação x frequência. | 64 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Fatores que motivam os colaboradores setor administrativo | 68 |
| Tabela 2 – Fatores que motivam os colaboradores setor cozinha | 69 |
| Tabela 3 – Fatores que motivam os colaboradores dep. de futebol profissional..... | 69 |
| Tabela 4 – Fatores que motivam os colaboradores dep. categoria de base | 70 |
| Tabela 5 – Fatores que motivam os colaboradores setor loja | 70 |
| Tabela 6 – Fatores que motivam os colaboradores setor manutenção..... | 71 |
| Tabela 7 – Fatores que desmotivam os colaboradores setor administrativo..... | 71 |
| Tabela 8 – Fatores que desmotivam os colaboradores cozinha | 72 |
| Tabela 9 – Fatores que desmotivam os colaboradores dep. de futebol profissional . | 72 |
| Tabela 10 – Fatores que desmotivam os colaboradores dep. categoria de base | 73 |
| Tabela 11 – Fatores que desmotivam os colaboradores setor loja | 73 |
| Tabela 12 – Fatores que desmotivam os colaboradores setor manutenção | 74 |
| Tabela 13 – Ações que podem ser feitas de motivação/comunicação administrativo | 75 |
| Tabela 14 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação cozinha..... | 75 |
| Tabela 15 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação dep. futebol profissional | 76 |
| Tabela 16 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação dep. categoria de base..... | 76 |
| Tabela 17 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação loja | 77 |
| Tabela 18 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação manutenção | 77 |

LISTA DE SIGLAS

B2E – business-to-employees (o negócio apresentado para funcionários)

CBF – Confederação Brasileira de Futebol

C.E.C – Criciúma Esporte Clube

E.C – Esporte Clube

ERM – employeerelationship management (gestão do relacionamento com funcionários)

FENAPAF – Federação Nacional de Atletas Profissionais de Futebol

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS: | 11 |
| 1.2.1 Objetivo geral: | 11 |
| 1.2.2 Objetivos específicos: | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 14 |
| 2.1 ORGANIZAÇÕES..... | 14 |
| 2.2 ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES..... | 15 |
| 2.3 GESTÃO ESPORTIVA APLICADA NO FUTEBOL..... | 16 |
| 2.3.1 Gestão de Marketing no futebol | 18 |
| 2.3.2 Gestão de Pessoas no futebol | 19 |
| 2.4 MARKETING | 20 |
| 2.5 COMUNICAÇÃO | 24 |
| 2.5.1 Comunicação de políticas de recursos humanos | 26 |
| 2.5.2 Linha de comunicação versus grau de motivação do funcionário | 27 |
| 2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 28 |
| 2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 29 |
| 2.8 ENDOMARKETING | 29 |
| 2.8.1 Objetivo e função do endomarketing | 32 |
| 2.8.2 Endomarketing como estratégia de gestão | 33 |
| 2.8.3 Condição para implantação | 34 |
| 2.8.4 Diagnóstico de endomarketing | 34 |
| 2.8.5 Programa de implantação do endomarketing | 35 |
| 2.8.6 Níveis de abrangência do endomarketing | 36 |
| 2.8.7 Viabilidade da implantação do programa de endomarketing | 37 |
| 2.8.8 Programa de integração | 37 |

| | |
|---|-----------|
| 2.8.9 Benefícios | 38 |
| 2.8.10 Endomarketing e os diferentes tipos de funcionários | 39 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 41 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 41 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO | 43 |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS | 44 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS..... | 45 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS..... | 47 |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE | 47 |
| 4.2 APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA..... | 51 |
| 4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA | 54 |
| 4.4 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA | 78 |
| 4.5 PROPOSTA DE ENDOMARKETING PARA O CRICIÚMA E.C | 79 |
| 5 CONCLUSÃO | 83 |
| REFERÊNCIAS..... | 85 |
| APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES..... | 90 |
| APÊNDICE II – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA | 93 |
| APÊNDICE III – AUTORIZAÇÃO DO CLUBE..... | 95 |

1 INTRODUÇÃO

O mercado esportivo, principalmente ligado ao futebol, está cada ano mais competitivo. Ser um dos vinte melhores times do Brasil é o objetivo final e o grande propósito de uma ampla maioria de times existentes no Brasil. Pitts e Stotlar (2002, p. 90) escreveram que “o sucesso é definido pela própria empresa esportiva e em geral se mede pela realização de seus objetivos propostos”.

No Brasil segundo a Federação Nacional de Atletas Profissionais de Futebol (FENAPAF), existem 900 clubes que se consideram profissionais, caindo para 250 se considerado o caderno de encargos, este visa planejar e organizar operações necessárias no futebol.

A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é o órgão dirigente máximo do futebol no Brasil. É responsável por organizar competições nacionais, como a Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro das séries A, B, C e D. Também é responsável pela administração da Seleção Brasileira de Futebol.

Em Santa Catarina existem 26 times profissionais disputando a competição denominada “Catarinense”, regida pela Federação Catarinense de Futebol. Tal competição possui as séries A, B e C, onde os times são divididos nas determinadas séries conforme as melhores pontuações na competição durante cada ano.

O Criciúma Esporte Clube é um clube de futebol localizado na cidade de Criciúma – Santa Catarina e atualmente disputa o Campeonato Brasileiro série B e o Catarinense série A.

A evolução das empresas é algo constante, cada vez mais a preocupação com o bem-estar do colaborador se faz presente. Trabalha-se internamente conceitos sobre saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, produtividade, responsabilidade social, entre outros (BRUM, 2007).

A busca por uma comunicação interna eficiente leva aos conceitos de *endomarketing* que utiliza ferramentas e meios para disseminar conceitos e técnicas para conquistar seu público interno, possibilitando alcançar os objetivos organizacionais.

O *endomarketing* ou marketing interno entram como ação principal para levar o conhecimento da missão, visão e valores até os colaboradores, afinal o marketing da empresa deve começar de dentro para fora. A elaboração de um plano

de *endomarketing* é uma estratégia para buscar um diferencial perante tantos outros clubes esportivos, fazer com que os colaboradores realmente se sintam parte da empresa e a evangelizam para os outros e desenvolver a imagem do clube, como um bom lugar para se trabalhar, atraindo cada vez mais admiradores, contribuindo para um clima organizacional mais produtivo e positivo.

Diante do apresentado acima e a importância do contexto citado, o presente trabalho tratará o *endomarketing* relacionado ao Criciúma Esporte Clube.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, onde o primeiro trata a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. Já no segundo capítulo são destacados autores com assuntos relacionados ao tema em estudo, formando a fundamentação teórica.

No terceiro capítulo estão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa junto ao clube e seus colaboradores.

A história e dados gerais do clube, os dados coletados com a pesquisa, assim como sua análise estão apresentados no quarto capítulo. Este também traz as propostas ao clube referente ao *endomarketing*.

Finalizando o trabalho destacam-se a conclusão, referências e apêndice, contendo instrumentos de coleta de dados e autorização da empresa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos dias atuais as organizações esportivas tendem a seguir empresas mundiais, onde o processo de comunicação se tornou essencial. Hoje em dia com a tecnologia altamente avançada e a intensa identificação de um determinado povo ou país ao futebol, faz o clube esportivo a elevar sua marca, agregando valor e demandando um sistema de gestão altamente qualificado e profissional.

Segundo Albrecht (1994, p.33), “[...] se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os tornes dispostos a vendê-lo para seus clientes”.

O colaborador necessita ter em mente o quanto seus serviços e atividades são importantes para a organização, caso contrário, não haverá eficácia na venda de produtos e serviços para os clientes.

O *Endomarketing* pode e deve ser utilizado por gestores para otimizar e aperfeiçoar resultados, obtendo um diferencial perante os concorrentes. Transmitir as informações aos colaboradores para que a mensagem possa ser absorvida de maneira rápida e com maior intensidade é mais um dos objetivos do *endomarketing*. A empresa deve estar sempre analisando o melhor modo de proporcionar um maior e melhor nível da informação que deve ser passada ao público interno (BRUM, 2007).

O Criciúma Esporte Clube (C.E.C) é um time de futebol brasileiro, localizado na cidade de Criciúma, no extremo sul de Santa Catarina. Fundado em 13 de maio de 1947, inicialmente com o nome de Comercário Esporte Clube. No ano de 1978 ocorreu uma profunda transformação e mudança de nome para Criciúma Esporte Clube. Atualmente o clube disputa o Campeonato Brasileiro na série B.

O Criciúma Esporte Clube é um dos times de Santa Catarina com maiores glórias. O clube é o único do estado a ser campeão da Copa do Brasil e o primeiro disputar a Taça Libertadores da América, competição esta de renome mundial. Após o C.E.C apenas a Chapecoense conseguiu este feito no ano de 2017. Desde sua criação, o clube vem passando por diversas mudanças, transformações e estruturações.

Desta forma, o Criciúma Esporte Clube é detentor do carinho e de uma dedicação de uma torcida conhecida nacionalmente por ser uma das mais apaixonadas pelo clube e por sua importância histórica e social foi escolhido como objeto deste estudo visando traçar dados atuais e confiáveis que possam contribuir no seu processo de evolução enquanto uma organização.

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como poderia ser utilizado o *endomarketing* para a motivação de jogadores e demais colaboradores do Criciúma Esporte Clube?**

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1 Objetivo geral:

Estruturar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno do Criciúma Esporte Clube.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Contextualizar a atual situação do clube com relação a sua missão, visão e valores;
- b) Avaliar as estratégias de *endomarketing* que são ou não utilizadas pelo Criciúma Esporte Clube;
- c) Analisar a percepção do colaborador em relação ao clube;
- d) Conhecer os fatores que levam à motivação ou desmotivação do pessoal dos setores administrativo, cozinha, departamento de futebol profissional, categoria de base, manutenção e loja;
- e) Elaborar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os clubes esportivos, de uma maneira geral, são portadores de múltiplas funções e muitas vezes acabam esquecendo a comunicação com quem faz parte dele, o *endomarketing* tem como objetivo atingir melhores relacionamentos interpessoais, motivação e condições de trabalho.

O momento se torna adequado visto à necessidade de fazer com que os colaboradores se sentam parte da empresa, num momento não muito oportuno para o clube em relação aos campeonatos competidos.

O presente trabalho vem a ser relevante pela abrangência social, ao passo que visa estudar, pesquisar e desenvolver uma proposta de *endomarketing* para o clube de futebol tido como principal da cidade de Criciúma.

Essa pesquisa pode interessar estudantes de administração, marketing, educação física, comunidade acadêmica em geral, pesquisadores e dirigentes de clubes-esportivos, uma vez que a área é bastante ampla e com muito para ser pesquisado.

Justifica-se, de forma pessoal, a relevância desta análise, devido ao interesse como estudante de administração de empresas e torcedora do seguinte clube, onde foi possível observar que o sucesso, tão esperado, da equipe esportiva

e conseqüentemente do clube só é possível tendo toda uma estrutura nutricional, médica, psicóloga, administrativa, financeira por trás do que é visto em campo.

A respeito da viabilidade do estudo, a pesquisadora obteve acesso autorizado a informações necessárias e essenciais. O tempo estabelecido para finalização e os recursos financeiros foram adequados à proposta do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo possui como objetivo apresentar o referencial teórico, relacionando diversos autores que estudam o tema geral abordado no trabalho. É considerada uma das etapas mais importantes no desenvolvimento do trabalho, pois sustentará o presente estudo através de conceituados autores.

Serão apresentadas informações sobre assuntos como organizações, administração nas organizações, gestão esportiva, marketing, comunicação, clima organizacional e, por fim, *endomarketing*.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Organização possui diferentes conceitos e sentidos. A ciência comportamental define como organização um conjunto de comportamentos de pessoas em relações formais ou informais. A organização empresarial possui um objetivo fim, em que todos que nela trabalham, buscam alcançá-lo. Já a organização como função administrativa é um conjugado de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa, onde cada setor deve cumprir determinadas atividades para que se atinjam os devidos objetivos (CHIAVENATO, 1997).

Uma organização é um instrumento social onde se junta esforços de diferentes pessoas que trabalham juntas buscando atingir um propósito onde que sozinhas não alcançariam. É um sistema onde as pessoas precisam se esforçar e cooperar entre si, usando a lógica e a racionalidade para obter os melhores resultados possíveis (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Daft (2003, p. 11), “organizações são entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo”. Existem diversos tipos de organizações empresariais, entretanto, todas elas possuem algo em comum: são compostas de pessoas e seus relacionamentos. Através da interação entre as pessoas é possível fazer com que uma organização funcione, são as pessoas que realizam atividades para atingir as metas. Os administradores gerenciam os recursos organizacionais a fim de atingir o propósito organizacional.

Uma organização consistente possui seus propósitos bem definidos perante seus clientes, si mesma e a sociedade. Possui como aliados para a

formação de uma boa estrutura a visão, missão, princípios, valores, abrangência e posicionamento estratégico (COSTA, 2005).

O propósito da organização visa definir o que a empresa gostaria de ser no futuro, como gostaria de ser reconhecida, quais crenças deve seguir, vontades e modo de agir. É a maior e melhor motivação, faz com que a empresa crie forças para escolher caminhos e ir à direção correta (COSTA, 2005).

O mundo de hoje é integralmente e essencialmente ligado às organizações. Necessidades básicas de sobrevivência na sociedade estão ligadas a muitas destas organizações. É notável o quanto uma organização invade a vidas pessoais de seus colaboradores e da sociedade em geral. Diariamente as pessoas estão dentro de organizações diversas, seja como colaboradores, fornecedores ou clientes. A experiência com uma empresa pode ser boa ou ruim, podendo ou não atingir as expectativas ou necessidades (CHIAVENATO, 2005).

2.2 ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Existem diversos tipos diferentes de organizações com diferentes missões, estratégias e estruturara, entretanto, a base de gerenciamento é a mesma. As maiores diferenças de gerenciamento são os termos ou aplicação de princípios utilizados por cada empresa (DRUCKER, 1999).

As organizações, em sua grande maioria, não estão em repouso, muito pelo contrário, vivem em constantes mudanças. Muitas nascem, outras evoluem e muitas outras morrem. Os prédios, salas e maquinários não representam uma organização por inteiro, apenas servem como palco para que a mesma funcione, a essência de uma organização são seus organismos vivos, que possuem conhecimento e mudam conforme necessário (CHIAVENATO, 2005).

A administração dispõe da autoridade e é responsável pela gestão, direção e coordenação de uma organização. É onde a empresa é estruturada, fornecendo sua direção, estratégia, metas e políticas. Também responsável pela coordenação e implementação de ações (DAFT, 2003).

Os administradores de uma empresa não só estão ali para fazê-la funcionar bem, mas sim para extrair os melhores resultados e agregarem valor a instituição. Necessitam estar aptos a mudanças contínuas conforme o ambiente externo dita e estar preparado ao imprevisível. Os mais eficientes gestores estão

preocupados em criarem oportunidades e condições para que o grupo atinja determinado objetivo e juntamente tenham satisfação pessoal (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

As organizações não existem sem as pessoas que fazem parte dela. O uso do conhecimento e mão-de-obra devidamente qualificada é essencial para qualquer negócio, não importando o ramo. O estímulo deve ser constante como forma de motivar o colaborador a querer dar sempre o seu melhor gerando assim melhores resultados (MARQUES, 2013).

2.3 GESTÃO ESPORTIVA APLICADA NO FUTEBOL

O esporte é considerado um dos fenômenos sociais e culturais de maior importância no mundo. Seu espetáculo em massa e a prática livre e voluntária do cidadão fazem com que cresça cada vez mais, principalmente, através de organizações esportivas (ROCHE, 1998).

Inicialmente o futebol era visto como uma área de lazer e apenas isso. Ao longo dos tempos foram percebidas possibilidades de transformar o futebol em produção de riquezas, as quais necessitavam de gestão para alcançar objetivos desejados (REIS et al, 2013).

Segundo Rocco Junior (2013), nos dias atuais, as principais associações esportivas do futebol no mundo são comparadas a organizações multinacionais, sendo assim, a evolução na gestão do futebol é tida como uma necessidade para o crescimento e desenvolvimento do clube esportivo.

um produto (entretenimento de um jogo de futebol), fornecido por trabalhadores (jogadores e comissão técnica), usando terrenos, prédio (estádios) e equipamentos (bola, chuteiras e camisas) para obtenção de um salário, vendido aos consumidores (torcedores e outros espectadores) em competição e através de cooperação com os rivais (SZYMANSKI; KUYPERS, 2000, p. 78).

Szymanski e Kuypers (2000) definem muito bem na citação acima os elementos do futebol comparados aos de uma empresa de outro ramo.

Há todo momento comissão técnica e jogadores se reinventam, estão sempre buscando novas técnicas, treinos e atividades que visam um melhor aproveitamento dentro de campo. Um pouco diferente do que acontece com a

gestão dos clubes, onde prevalece a emoção clubística, agendas pessoais, mal uso da verba, corrupção e amadorismo (LOPES, 1995).

Os clubes esportivos devem ser administrados por especialistas honestos e capazes que tenham o objetivo de gerir o clube como empresa séria. Todos os profissionais que ali trabalham devem entender suas funções e agir conforme seu cargo e especialização. O cumprimento de premissas básicas da administração permite um melhor gerenciamento dos clubes (BORSARI, 1941).

Os planejamentos nos clubes esportivos profissionais não existem como norma, em contrapartida, deveria ser um princípio em um país onde há um grande desenvolvimento do esporte profissional e suas estruturas (ROCHE, 1998).

O planejamento abrange ações de ativação, engajamento e relacionamento através de campanhas publicitárias, *endomarketing*, imprensa e mídias sociais (KADOW, 2011).

As principais variáveis e princípios de gestão estratégica para um clube de futebol, independente de qual seja a visão estratégica do clube, indica uma posição paralela entre os mercados de torcedores e jogadores, obrigando ações diferentes para cada tipo de público (interno ou externo) (LEONCINI; SILVA, 2004).

O negócio relacionado ao futebol e à gestão estratégica de clubes possui uma vasta área de crescimento, seja em gestão financeira, marketing ou dentro do próprio desempenho esportivo, que, geralmente, acaba afetando todas as outras áreas (LEONCINI; SILVA, 2004).

Qualquer produto ou empresa esportiva pode ser considerado concorrência, vencer significa atingir um nível satisfatório dentro do negócio esportivo. O sucesso é definido pela própria empresa e pela realização de seus objetivos (PITTS; STOTLAR, 2002).

Em todas as classes sociais, em pessoas de todas as idades, todos os sexos, raças ou diversidades afins, existem o orgulho de demonstrar a paixão pelo seu time de coração, seja com o uso da camisa ou qualquer outro acessório do time esportivo. Setores de comunicação e marketing de milhares de empresas investem milhões de reais como forma de estratégia para atingir o coração do consumidor, o clube de futebol possui uma vantagem, já possuir sua marca no coração de seu público alvo, o torcedor. Os clubes devem deixar de lado o amadorismo em suas gestões e suprir-se de ferramentas de marketing e profissionais qualificados, os

quais estudam, planejam e criam estratégias para atingirem objetivos (CHATAIGNIER, 2004).

2.3.1 Gestão de Marketing no futebol

Devido ao crescimento já citado por Rocco Junior e Roche anteriormente, Pitts e Stotlar (2002), afirmam que o marketing esportivo se tornou a função mais importante de uma organização esportiva.

Os princípios e fundamentos do marketing foram e ainda são usados em diversos segmentos da indústria do esporte, sendo alterados conforme necessidade (PITTS; STOTLAR, 2002).

A definição de marketing esportivo não difere muito da definição do marketing propriamente dito, este apenas é relacionada ao esporte. Vincula-se aos quatro P's, premissas básicas do marketing, entretanto acrescenta-se um outro P, este sendo: Paixão (PITTS; STOTLAR, 2002).

Em concordância com Pitts e Stotlar, Yanaze (2006), afirma que o marketing esportivo segue os mesmos princípios do marketing, envolvendo a pesquisa de mercado, público-alvo, preço, ponto de venda, divulgação e manutenção de imagem.

A necessidade dos consumidores esportivos e espectadores vêm aumentando, as competições se tornaram mais competitivas, conseqüentemente, a busca pelo marketing profissional nos clubes aumentou (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004).

O profissional do marketing esportivo deve estar sempre se atualizando, ser capaz de reconhecer e analisar o ambiente externo e suas devidas conseqüências ao negócio esportivo, além de tomar decisões estratégicas que visam o sucesso da organização (PITTS; STOTLAR, 2002).

Na realização de um projeto ou estratégia de marketing esportivo é preciso analisar, primeiramente, o mercado. Deve-se ter atenção para o tamanho do mercado, ou seja, os torcedores de um clube. São eles o grupo em potencial para consumir determinado bem (PITTS; STOTLAR, 2002).

2.3.2 Gestão de Pessoas no futebol

Muitas vezes a perspectiva do esporte é construída em cima de um atleta, que pode ser visto como herói e semideus, tido como modelo e inspiração para crianças e adultos. Tal veneração e atenção acontecem devido destaque em sua modalidade (YANAZE, 2006).

Ao analisar países modelos do futebol, verifica-se que o esporte reflete valores culturais de uma determinada sociedade. Quando aproveitados esses valores no desenvolvimento do atleta, causa um efeito positivo no desempenho da equipe esportiva (ROCCO JUNIOR, 2013).

A construção ou valorização da cultura organizacional é um aspecto, em que grande parte das vezes, é esquecida pelos clubes esportivos. Essa cultura pode identificar objetivos do clube e criar uma identidade clara e definida a serem passadas aos jogadores, colaboradores e torcedores (ROCCO JUNIOR, 2013).

Uma equipe esportiva, por exemplo, é composta por atletas que são indivíduos com características diversas, vindos dos mais diferentes países e culturas, que se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados, em geral, a conquista de títulos ou uma boa performance em uma determinada competição. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores hábitos, entre outros fatores, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades (ROCCO JUNIOR, 2013, p.112).

Entidades privadas de práticas esportivas podem ser caracterizadas como prestadoras de serviços. Nesse tipo de prestadora, é necessário aplicar uma boa gestão de pessoas. Muitos estabelecimentos possuem um quadro de profissionais técnicos de boa qualidade, entretanto possuem falhas no atendimento e gestão de tais profissionais, afetando, conseqüentemente, a geração de lucro para o clube ou investidores (MOCSÁNYI; BASTOS, 2005).

A relação do uso de imagem dos jogadores com o clube esportivo, em geral, é pouco utilizada. As organizações acabam por utilizar pouco o potencial dos craques para transmitir mensagens, ideias e fazer o marketing e publicidade para o clube. O uso da imagem desse tipo de funcionário do clube acaba se restringindo aos jogos televisionados, reportagens e publicações em jornais e revistas (SANTOS, 2002).

2.4 MARKETING

Kotler (1998) define o marketing como uma técnica gerencial e social, onde pessoas e grupos satisfazem suas necessidades através da invenção, oferta e troca de produtos de valor.

O marketing pode ser considerado uma ferramenta de orientação da administração, baseando-se na tarefa principal da organização: determinar necessidades, desejos e valores de determinado mercado, a fim de satisfazer melhor o consumidor do que seus concorrentes o fazem (MINADEO, 2008).

A ideia fundamental do marketing é formar uma conexão entre a capacidade de uma empresa e os desejos dos consumidores, buscando satisfazer ambas as partes (MCDONALD, 2008).

Mesmo nos dias atuais, ainda existem muitos gerentes focados na produção, produzir o que for mais cômodo e depois tentar empurrar o produto ao consumidor, estes gerentes e até mesmo a empresa para qual trabalham ainda não possuem o marketing como forma de venda (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

O marketing muitas vezes é confundido como propaganda ou venda, e somente isto, entretanto o conceito de marketing vai muito além disso. Marketing é uma filosofia de trabalho da qual todos que fazem parte da organização devem pensar e agir através do regimento dele (COBRA, 1993).

Kotler (2005) define marketing como a ciência e a arte de explorar, desenvolver e proporcionar ao público alvo a possibilidade de satisfazer suas necessidades e desejos. Através do marketing é possível quantificar e medir o tamanho do mercado a ser atingido, além de promover os serviços e produtos adequados.

Yanaze (2007) concorda com a ideia principal de marketing citada por Kotler (2005), Mcdonald (2008) e Minadeo (2008). Ele afirma que quando se fala em marketing refere-se às estratégias praticadas por determinada empresa para a comercialização de determinado produto ou serviço no mercado, visando atender os objetivos, satisfazer demandas e necessidades de seu cliente. Também busca um comprometimento de investimentos internos e externos e o seu provável retorno.

Ainda seguindo o raciocínio de Kotler (2005), Mcdonald (2008), Minadeo (2008) e Yanaze (2007), Czinkota e Montingelli (2001, p.24), afirmam que “[...] na

sua forma mais básica, o marketing trata de identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que as satisfaçam”.

A definição e o conhecimento mais profundo de determinado produto ou serviço, como são elaborados e inseridos no mercado é como o marketing pode ser entendido, ou seja, é o planejamento correto em relação ao produto-mercado (YANAZE, 2007).

O cliente tende a permanecer fiel a empresa se a mesma lhe fornecer valor e satisfação maior do que esperam receber de empresas concorrentes (LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004).

O marketing tem por objetivo não apenas a obtenção de lucros, mas também a satisfação do consumidor que só é possível quando todos os setores da empresa cooperam entre si e tem total esforço em busca de um único objetivo, satisfazer o cliente (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

É possível envolver todas as variáveis envolvendo o marketing através de apenas quatro delas, sendo: produto, preço, promoção e praça, tal conjunto recebe o nome de os 4 P's (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

As informações e dados atualizados do mercado obtidos através da análise dos 4 P's são necessários para obter o maior nível possível de precisão sobre as preferências dos consumidores. Através dessas informações o departamento de marketing consegue elencar e desenvolver medidas para entregar valor e satisfação superiores ao que o concorrente oferece no momento (FERRELL et al, 2000).

Os 4 P's são considerados aspectos para seleção da estratégia de marketing que, na grande maioria das vezes, norteiam um departamento ou até mesmo toda a organização (GUMMESSON, 2010).

É possível dizer que sempre haverá necessidade de algum esforço nas vendas, entretanto, o marketing minimiza em grande parte o empenho a ser colocado encima das comercializações. Conhecendo e compreendendo o bem o cliente, o produto ou serviço se adapta e vende-se sozinho (KOTLER, 2000).

Figura 1 – Os 4P's.



Fonte: Multiad Comunicação (2015).

Os compradores costumam escolher os produtos focados no custo benefícios oferecidos. Existem diversos tipos de produtos, podendo ser durável, consumível, descartável e de colação quanto ao uso. As propriedades a serem consideradas na análise são diversas, como: sua variedade, qualidade, design, marca, embalagem medidas, utilidade, entre outros (URDAN; URDAN, 2006).

A praça resume-se em fazer com que o produto chegue e esteja disponível onde o cliente está e onde desejar. O produto é disponibilizado para o consumidor através do canal de distribuição, ou seja, conjunto de indivíduos e empresas ligadas ao processo existente entre o produtor e consumidor ou usuário final (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

A promoção é a comunicação existente entre a empresa e o público alvo a fim de fazer com que ele conheça o produto e acredite ser o certo para suas necessidades. Inclui a venda pessoal, a qual o vendedor tem contato direto com os consumidores em potencial, a venda em massa, onde o objetivo é atingir uma grande quantidade de público alvo, geralmente acontece através de propagandas e a promoção de vendas, ou seja, atividades com intuito de proporcionar descontos através ou benefícios aos consumidores (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

O preço, na visão do marketing, agrega o valor percebido pelo cliente, ou seja, a percepção e benefícios do produto. Os clientes adquirem o produto quando percebem que, o preço monetário e não monetário resultante no preço final é compatível com os benefícios. É através do preço que a empresa gera parte do valor monetário, diferente dos outros conceitos em que a empresa desembolsa para fazer com que o produto chegue ao cliente com as condições em que eles necessitam (URDAN; URDAN, 2006).

Muitos dos problemas que as empresas possuem vêm de dentro delas mesmos. Kotler (2004) cita sinais de que uma empresa não está organizada corretamente para atender os clientes de forma, ao mínimo, satisfatória. São eles:

- a) Grande parte dos funcionários acredita que seja tarefa do departamento de marketing e venda, e não somente deles, atender aos clientes;
- b) Programas de treinamentos inexistentes com relação a criar uma cultura de cliente;
- c) Falta de incentivos ao tratamento especial ao cliente.

A empresa acaba perdendo seus clientes devido a falhas dentro da própria organização. Segundo Kotler (2004), qualquer setor pode prejudicar a relação com os clientes, pois um erro na fatura, atraso na entrega ou produto defeituoso causa desconforto e muitas vezes até fúria nos clientes.

As funções do marketing necessitam estar dentro de cada departamento da empresa, representando um esforço de toda a empresa. As organizações que visam um crescimento lucrativo, tendo em conta um ambiente altamente competitivo e a distribuição de seus produtos, devem fazer com que o marketing esteja presente em todos os seus setores (PITTS; STOTLAR, 2002).

Kotler (2004) descreve algumas medidas que podem ser adotadas para solucionar falhas relacionadas ao marketing na organização, são elas:

- a) Desenvolver uma hierarquia onde o cliente se encontra no topo;
- b) Promover atividades em que os colaboradores produzam maior “consciência de cliente”;
- c) Facilitar o acesso de comunicação do cliente com a empresa por meio de e-mail, telefones e outros meios de comunicação. A

resposta a perguntas, sugestões e reclamações deve acontecer de maneira rápida e eficiente.

Segundo Kotler (2004), “um funcionário descontente pode sabotar uma empresa”. Empresas mais inteligente adotam o marketing interno que leva em conta as diferentes necessidades dos seus funcionários, podendo assim, satisfazer melhor o seu pessoal.

2.5 COMUNICAÇÃO

Marketing e comunicação cooperam e influenciam-se, entretanto, são atividades diferentes que muitas vezes são confundidas entre si (YANAZE, 2006).

A comunicação pode ser definida como um instrumento de ação do marketing, onde este se situa dentro da empresa. O marketing define os caminhos, os objetivos e estratégias para o lançamento de determinado produto, já a comunicação demarca as ações de propaganda, promoções, relações públicas dentro do objetivo de erguer uma imagem que o consumidor se motive a comprar o produto (CORRÊA, 2006).

A comunicação não existe sozinha, é intuitiva e básica para o ser humano, está inserida na vida do homem e da sociedade, sendo considerada a base para qualquer relacionamento. Em todos os momentos pessoas trocam informações, sendo de forma consciente ou não. Sempre existirão emissores e receptores (BRUM, 2007).

Emissor é aquele que transmite determinado conhecimento, já o receptor é quem recebe a informação, por algum tipo de comunicação, e responde a ela de alguma forma, podendo ser imediata ou após determinado tempo (LACOMBE, 2011).

Lacombe (2011, p. 70) define comunicação como “uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos; ambos estão presentes”.

A comunicação sempre deve ser valorizada, na estrutura organizacional vertical e horizontal. As tecnologias disponíveis nos dias atuais devem ser usadas como forma de facilitar a disseminação interna de informações e conhecimentos (BEKIN, 2005).

A forma como uma empresa se comunica com seu público interno e externo afeta, e muito, a sua imagem. A comunicação interna gerencia a entrada e saída de informação, buscando atingir os objetivos organizacionais (BRUM, 2007).

Em concordância com Brum (2007), Yanaze (2006) confirma que a comunicação eficiente e constante é fundamental para que o marketing esteja presente em todos os setores.

Estabelecer canais de comunicação com seu público interno e instaurar o costume de fazer com que toda ação tida por eles seja com o propósito de atingir o coração de seus clientes é de extrema importância (BRUM, 2005).

Muitos termos usados dentro do assunto comunicação possuem um equívoco e confusão de significados, a fim de destacá-los e evitar esta confusão algumas diferenças de conceitos são apresentadas no quadro 1:

(Continua)

Quadro 1– Diferenças entre conceitos.

| Conceito | Diferenças |
|--|---|
| Comunicação interna e comunicação interpessoal | Comunicação interna decorre de uma decisão tomada pela parte de cima da pirâmide organizacional que necessita ser passada, através da informação, até a base. É a comunicação empresa/empregado. Já a comunicação interpessoal é a troca de informação entre duas ou mais pessoas. A comunicação interna, se bem feita, consegue contribuir para a comunicação interpessoal, devido ao fato de que a primeira prevê a democratização da informação, conseqüentemente, beneficiando a segunda. |
| Comunicação interna e marketing interno | Comunicação interna toda empresa possui, sendo de forma simples ou através de sistemas complexos. O repasse de qualquer informação através de um documento ou e-mail já é comunicação interna. O marketing interno é o repasse da mesma informação através de técnicas e estratégias de marketing buscando a melhor absorção do conteúdo. |
| Marketing interno e <i>endomarketing</i> | Marketing interno é o <i>endomarketing</i> . São consideradas expressões com mesmo sentido. “Endo”, do grego, significa “ação interior” ou “movimento para dentro”. |
| Informação e integração | O <i>endomarketing</i> muitas vezes é relacionado com festa devido a considerações de ações voltadas a integração apenas, entretanto a informação deve estar sempre em primeiro lugar. |

Quadro 1 – Diferenças entre conceitos

(Conclusão)

| | |
|---|--|
| Ações de marketing e atitudes de <i>endomarketing</i> | Ações de marketing são ações voltadas à informação e integração do público interno. Atitudes de <i>endomarketing</i> são decisões e atitudes adotadas pela empresa e seus líderes a fim de promover melhor e maior nível de informação e integração aos seus empregados, baseando-se em proporcionar bem-estar. Entende-se também como atitude de <i>endomarketing</i> todo e qualquer esforço de comunicação direta entre liderança e subordinado (comunicação face a face). |
| Processo vertical e processo horizontal | A comunicação interna é considerada um processo vertical, pois provém de uma decisão tomada pela parte superior da pirâmide organizacional para a base. A informação é o produto da comunicação interna. Também é considerado processo vertical quando a empresa ouve as pessoas que nela trabalham, momento em que a informação parte da base e chega até o topo da pirâmide organizacional (processo inverso). A comunicação interna não pode ser considerada um processo horizontal, pois se trata de informações entre empresa e seus empregados e não do repasse de informações entre as pessoas. |
| Canais, instrumentos, ações e atuação das lideranças | Canais, instrumentos, ações e atuação das lideranças: é através dos canais, instrumentos e ações (meios técnicos) que ocorre a comunicação interna, sendo o meio pelo qual a empresa repassa informações aos seus colaboradores. Possui papel complementar através da liderança. |

Fonte: Adaptado de BRUM, (2007).

2.5.1 Comunicação de políticas de recursos humanos

As grandes maiorias das empresas possuem políticas de Recursos Humanos, entretanto, na maior parte das vezes, não são divulgadas. Geralmente auditorias de clima e ambiência organizacional possuem uma baixa média nos resultados, não significando que as políticas das empresas estejam erradas, mas sim que não são divulgadas (BRUM, 2007).

No ato da divulgação a empresa é obrigada a se posicionar, exigindo uma postura corajosa que pode causar resultados positivos na percepção do público interno. A divulgação das políticas existentes na organização gera um relacionamento direto com o empregado, o ideal é que exista canais/veículos de comunicação interna que delimite espaços específicos para a comunicação de Recursos Humanos (BRUM, 2007).

As comunicações gerais podem acontecer através dos seguintes meios: quadro de avisos, murais, reuniões, correio eletrônico, vídeos, circuitos internos de televisão, intranet, seminários, eventos para comunicações, entre outros (LACOMBE, 2011).

Já Brum (1998) afirma que a comunicação interna deve ocorrer através de mensagem direcionada ao funcionário e não ao público em geral. Podendo utilizar pronomes “nós” ou “a gente”, entretanto a mensagem deve ser voltada para o ser humano.

2.5.2 Linha de comunicação versus grau de motivação do funcionário

A eficiência da linha de comunicação tem uma alta relação com o grau de motivação do funcionário. O colaborador motivado e mobilizado busca entrar em ação e a comunicação é o que incentiva e o mantém jogando ‘com amor a camisa’, usando uma expressão do futebol (BEKIN, 2005).

Alguns pesquisadores defendem que o comportamento humano pode ser delineado de forma adequada conforme vários tipos de recompensas ou punições. Pode-se chamar esse incentivo ou não de reforçadores de comportamento (BERGAMINNI, 1997).

No mercado competitivo, as empresas carecem de pessoas com aptidões inovadoras e criativas. Para tal resultado, é indispensável à promoção do envolvimento, da motivação e a satisfação de seus colaboradores internos (SARRACENI, 2011).

O fator motivacional deve estar sempre em conjunto com o *endomarketing*. O comprometimento da equipe é fundamental para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade e para isso os colaboradores devem estar motivados. Dessa forma, as empresas devem atender algumas necessidades básicas dos colaboradores, oferecendo uma estrutura a qual desenvolva a motivação e o comprometimento da equipe (SARRACENI, 2011, p.03).

Segundo Gil (2001), a competitividade dos negócios exige da empresa um alto nível de motivação de seus colaboradores. Sendo que uma pessoa ou um grupo motivado tendem a realizarem melhor suas atividades e gerar melhores resultados.

As empresas estão sendo obrigadas a aceitar que o trabalho pode sim ser um ambiente agradável e que tem importância e sentido na vida das pessoas conforme envolvimento das mesmas. A motivação depende do que cada funcionário atribui ao significado de sua atividade (BERGAMINNI, 1997).

Chiavenato (1998), afirma que as necessidades referentes à motivação divergem de pessoas para pessoas. Cada colaborador possui diferentes padrões de comportamento, valores sociais e capacidades. Tendo que tratar igualmente os diferentes níveis em que os colaboradores se encontram.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Por meio da cultura organizacional a empresa define seu perfil, suas crenças e valores. Também rege o comportamento daqueles que fazem parte dela. Cada pessoa possui sua própria cultura e personalidade, com características únicas que os diferenciam dos demais (MARRAS, 2016).

A cultura organizacional é capaz de influenciar o comportamento de todos que fazem parte da empresa. Tem interferência direta nas ações diárias da empresa como: decisões, atribuições de funcionários, como os funcionários agem dentro da empresa, formas de recompensas, punições, relacionamento com fornecedores, processo de comunicação, entre outras coisas. É a cultura que determina o que deve ser seguido e o que não deve acontecer. A cultura das empresas deriva também do ambiente sociocultural em que está inserida (LUZ, 2003).

As organizações possuem determinada cultura organizacional caracterizada pelos valores, comportamentos, filosofia de políticas e clima observado no layout físico ou pelo contato com entre o público interno com o externo (GIL, 2001).

É por meio da cultura regente na empresa que as decisões são tomadas. Tais culturas variam de uma empresa para outra e é isso que as tornam diferentes e competitivas no mercado. Uma cultura bem definida tem maiores chances de atingir metas devido ao maior nível de coerência e consistência de suas decisões e ações (LACOMBE, 2011).

A cultura organizacional de um clube geralmente é formada, de forma inconsciente, com as diversas nacionalidades que fazem ou já fizeram parte dele. É

necessário desenvolver uma cultura própria, com os seus próprios valores e identidade para gerar melhores resultados (BORSARI, 2002).

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional, de forma geral, é apontado como o ambiente, favorável ou não, que existe dentro de uma empresa em determinado período. A atmosfera geral e a qualidade percebida pelos colaboradores que influenciam diretamente ao comportamento da empresa (LUZ, 2003).

Em geral, o clima organizacional retrata o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente interno da empresa. Tem vínculo direto à motivação, lealdade, identificação com a empresa, colaboração e relacionamentos entre funcionários, interesse ao trabalho, clareza e simplicidade das comunicações internas e outras variáveis (LACOMBE, 2011).

No que diz respeito aos resultados sobre a orientação para o mercado interno, constatou-se que as capacidades de geração de informação informal do mercado interno e de informação formal *face-to-face* e escrita têm um impacto positivo nas capacidades de divulgação interna e nas capacidades de implementação de respostas (BRUM, 2007).

Segundo Lacombe (2011), se o clima organizacional da empresa é favorável, as pessoas tendem a inovar, ter iniciativas, confiar nos chefes, colegas e subordinados e ter um forte sentimento de pertencer à organização. Já se o clima se encontrar em momento muito desfavorável, o funcionário fará o mínimo, para se manter no emprego e muitas vezes nem isso, causando absenteísmo e rotatividade com frequência.

2.8 ENDOMARKETING

Desenvolvem-se, frequentemente, diversas formas e ferramentas gerenciais que buscam otimizar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Entretanto, são pouco desenvolvidas as mesmas ferramentas voltadas ao relacionamento empresa e funcionários (BISPO, 2006).

O *endomarketing* surgiu devido às mudanças significativas ocorridas pelo mundo como: a globalização, a crescente concorrência internacional e a economia

baseada em serviços. Toda mudança ocorre devido a uma necessidade inevitável e o *endomarketing* surgiu como forma de estratégia e evolutiva para a competição (BEKIN, 2005).

São diversas crises que o Brasil vem enfrentando ao longo dos anos e as empresas não deixam de sofrer as consequências. Os desafios existentes em uma crise exigem criatividade, talento e visão. O *endomarketing* pode ser considerado uma das respostas às crises, estimulando as qualidades necessárias (BEKIN, 2005).

Minadeo (2008) assegura que o *endomarketing* pode ser considerado um meio de agregar valor aos serviços proporcionado ao cliente externo, de modo que busca difundir valores e melhorar os serviços prestados. Enquanto Bekin (2005, p. 76) afirma que “Marketing atrai e retêm clientes, *endomarketing* atrai e retém funcionários... que retêm clientes”.

O significado da palavra *endomarketing* é notável. *Éndon*, origem grega, significa “em, para dentro, dentro de”, revelando a ação no interior de algo (BEKIN, 2005).

O *endomarketing* tem como alvo o público interno da empresa, com o objetivo de realizar ações de marketing que visam promover valores propostos a servir o cliente. O comprometimento dos funcionários é essencial e tal se obtém com a adesão dos valores e objetivos pretendidos pela empresa e necessita da cooperação de uma equipe e a integração de vários setores (BEKIN, 2005).

Nesse sentido Gronroos (2003) afirma que melhorar o ambiente de trabalho juntamente com os afazeres é um importante objetivo. É através do marketing externo lançado pelos funcionários que se obtém o foco decisivo do *endomarketing*.

O marketing interno pode ser definido como as práticas introduzidas e aprimoradas em uma organização a fim de obter ou aumentar o comprometimento dos colaboradores com a empresa (MARQUES, 2010).

A orientação das condutas dos colaboradores perante o público externo é considerada uma ferramenta estratégica de gestão do *endomarketing* para a conquista de vantagem competitiva, devido ao fato de atrair, recrutar e reter colaboradores. Considerado também uma ferramenta de gestão de pessoas (MARRAS, 2010).

Segundo Brum (2007), o conceito de *endomarketing* hoje se expandiu muito, considera-se assim, todo esforço tido pela empresa a fim de proporcionar um relacionamento com o colaborador saudável, produtivo e contínuo.

De acordo com Cerqueira (2002, p. 51), “*endomarketing* são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários”.

Ações gerenciadas indicam e pressupõe-se que exista uma orientação para a obtenção de algum resultado final. Essas ações, antes de serem implementadas, requerem de um planejamento cuidadoso, onde é necessário definir com clareza as prioridades e objetivos. Deve-se convencer as pessoas que a ação a ser realizada por ela é o passo correto para alcançar os objetivos da empresa (BEKIN, 2005).

Minadeo (2008) afirma que a empresa será mais atraente como ambiente de trabalho para seu pessoal, dependendo do quão bem é feito o *endomarketing*. Já Brum (2007), afirma que o *endomarketing* é a comunicação interna feita com fotos, frases, cor, brilhos e outros recursos e técnicas do marketing.

O conceito de *endomarketing* contempla a comunicação, tendo como objetivo obter um alinhamento interno e sincronização de ideias. A comunicação interna reflete sobre o mercado e a sociedade (BEKIN, 2005).

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiando em B2E e ERM, como opções empregando-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital (BEKIN, 2005, p.47).

A comunicação interna pode ocorrer por meio da comunicação pessoal e impressa, através de boletins, circulares, quadros de aviso. Também deve-se utilizar comunicação telefônica, telemarketing interno, comunicação eletrônica e comunicação digital. A intranet é tida como a mídia ideal do *endomarketing* (BEKIN, 2005).

Grandes partes das empresas buscam um ambiente onde todos que fazem parte dela se comprometam e empenham-se para o crescimento pessoal e coletivo, com um único objetivo: satisfazer o cliente. Entretanto, o funcionário também deve estar satisfeito ao entregar o que o cliente quer, renovando assim a

concepção de marketing. O *endomarketing* entra com a proposta estratégica de transformar o marketing e fazê-lo presente em todas as atividades da empresa (BEKIN, 2005).

O *endomarketing* integra a comunicação entre os colaboradores, facilitando, através de canais internos, todo o processo de comunicação interna e gerando efeitos positivos internamente (BARTH; NEGRI, 2012).

O *endomarketing* é considerado um meio de valorização diante dos funcionários da organização. A valorização pode se dar através de prêmios, viagens, dinheiro em espécie ou de alguma outra maneira que o funcionário se sinta importante por atingir seus objetivos (BEKIN, 2005).

2.8.1 Objetivo e função do endomarketing

A transparência de informações aos funcionários da organização é o objetivo do *endomarketing*, buscando assim, harmonizar o objetivo pessoal do colaborador com o da empresa (BEKIN, 2005).

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado (BEKIN, 2005, p.47).

A função do *endomarketing* é mostrar que existem também clientes internos, que possuem seus valores e se for possível tornar essa ideia real na cabeça dos funcionários, quem ganha é o cliente externo, com melhorias na qualidade, nos produtos e serviços. Além do engajamento e produtividade no trabalho feito (BEKIN, 2005).

Dar a primeira atenção ao funcionário mostra como a empresa se interessa com ele e é o cliente interno que, primeiramente, precisa ser conquistado. Simples ações como expor os objetivos da empresa, apresentar as campanhas publicitárias antes mesmo de serem lançadas ao público externo ou ouvir o que o colaborador tem a dizer, podem fazer com que os colaboradores se sintam importantes e cooperem cada vez mais com a organização (BEKIN, 2005).

É possível afirmar que o *endomarketing* pode influenciar de maneira positiva sobre problemas como: absenteísmo, rotatividade de pessoal, baixa

produtividade, problemas de relacionamentos, e outras situações que afetam a produtividade e a qualidade do serviço e que podem ser refletidos externamente, prejudicando a imagem da empresa perante o mercado. (FILHO; PASSOS; PEREIRA, 2013).

Analisando os fundamentos do *endomarketing* é possível averiguar um encadeamento entre eles que levam às diretrizes para a elaboração de um plano de ação de *endomarketing*.

2.8.2 Endomarketing como estratégia de gestão

O objetivo final de todas as empresas é desenvolver um serviço ou produto que supra com qualidade às necessidades, desejos e expectativas dos consumidores. Para que atinja o objetivo é imprescindível que todos os setores estejam interligados e sintonizados com a finalidade, ou seja, o marketing não deve ficar restrito aos profissionais da área e sim atingir todos os setores da empresa (BEKIN, 2005).

Considerado como uma importante ferramenta de gestão, o *endomarketing* auxilia no bom desempenho geral da organização. As mesmas precisam assegurar que esteja sendo transmitindo ao colaborador a necessidade empresarial e a devida importância do cumprimento dessas necessidades para o sucesso da empresa (SARRACENI, 2011).

Não basta possuir terrenos, máquinas e equipamentos para obter o sucesso, é imprescindível a força de trabalho de todos que trabalham dentro da empresa. Para que a mudança ocorra com sucesso é necessário empenho, esforço e determinação. As empresas, em geral, se adaptam por obrigação para se adequar as condições do mercado (BEKIN, 2005).

A ferramenta de *endomarketing* busca agregar valores para a empresa, assim como para seus funcionários, considerados ponto estratégico das empresas por estarem em contato direto com os clientes (MARQUES, 2010).

O desempenho geral da empresa está acoplado aos setores subestimados, os quais carecem de ser valorizados. Cada divisão necessita de informações para agir com eficácia, integridade e cooperação. O fato de não obter essas informações deixa o colaborador no obscuro sobre seu trabalho e conseqüentemente o mesmo, muitas vezes, deixa a desejar na realização de seus

afazeres. Uma falha do público interno pode comprometer o atendimento ao público externo, em curto, médio e longo prazo (BEKIN, 2005).

Uma mudança ou qualquer nova informação sobre os serviços oferecidos pela empresa logo devem ser disseminadas pela gerência, através da comunicação, para os funcionários, evitando que os mesmos obtenham tal informação através de terceiros, fofocas ou especulações, gerando assim insatisfações (MINADEO, 2008).

2.8.3 Condição para implantação

O exemplo das chefias é de extrema importância para obter os resultados esperados na implantação de ações de *endomarketing*. As condições de trabalho adequadas, seja em forma de salários, ambiente, estrutura física, higiene, entre outros itens são necessários para uma boa coerência nos gestos e posturas adquiridas e cobradas pela empresa (BEKIN, 2005).

As diretorias de empresas pequenas, médias ou grandes buscam ações que gerem resultados esperados imediatos. O *endomarketing*, apresentando esse resultado, recebe total apoio da direção e convencendo-a que em longo prazo perpetua-se o resultado, devido aos efeitos positivos obtidos no relacionamento interno da empresa (BEKIN, 2005).

De acordo com Brum (2007), nos negócios atuais, o que funcionário sente em relação ao seu líder está se tornando mais importante do que o que ele pensa em relação a eles.

Silva (2004) afirma que a integração entre setores, com os processos organizacionais e as estratégias competitivas é de extrema importância.

A etapa inicial para a implantação do *endomarketing* se dá através de uma pesquisa para a coleta de informações sobre a cultura da empresa, sua comunicação e características no público interno (COSTA, 2012).

2.8.4 Diagnóstico de endomarketing

O diagnóstico buscará associar uma imagem conforme resultados de ambas as partes (cliente e colaboradores). Após identificar as percepções são realizadas reuniões a fim de expor à empresa as divergências de opiniões entre os

dois tipos de públicos. Visando verificar os aspectos relevantes nos diagnósticos são realizados workshops e reuniões, levando ao plano de ação (BEKIN, 2005).

Seu objetivo é levantar um plano de ação coerente, consistente e eficaz. O diagnóstico baseia-se em mapear o público externo da organização: o que os clientes esperam, acham ou pensam dela. O interessante é comparar as duas percepções, empresa e cliente, para identificar o quanto estão distantes entre si (BEKIN, 2005, p.56).

Segundo Costa (2012), o diagnóstico busca averiguar as informações obtidas, é a etapa onde ocorre a interpretação.

O plano abrange os passos necessários a serem seguidos para a implementação do *endomarketing* atender à imagem real da empresa, que deve ser passada aos seus colaboradores (BEKIN, 2005).

2.8.5 Programa de implantação do endomarketing

A partir da avaliação do ambiente interno da empresa, e tão somente dela, um programa de *endomarketing* pode ter êxito. Através da avaliação é possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa dentro de seu ambiente interno e sua cultura organizacional, trazendo em questão a matriz SWOT interna (BEKIN, 2005).

A precisão do programa é alta, pois o que se precisa analisar está dentro da empresa, às instalações, equipamentos, pessoas e etc. Quanto maior a nitidez acerca do diagnóstico maior as chances de sucesso (BEKIN, 2005).

Minadeo (2008) apresenta algumas características necessárias ao processo de *endomarketing*, sendo elas:

- a) Apoio total de tomadores de decisão;
- b) Construção e alimentação de uma rede de comunicação interna;
- c) O processo de comunicação deve ser aberto a sugestões e reclamações;
- d) Mudança de atitudes de funcionários;
- e) Aumento da participação de todos buscando obter comprometimento dos funcionários para prestar serviços de alta qualidade;
- f) Gerenciar mudanças na cultura da empresa;

- g) Parabenizar e incentivar funcionários pelas metas atingidas e a qualidade dos serviços prestados;
- h) Estabelecer sistemas de recompensas.

2.8.6 Níveis de abrangência do endomarketing

O *endomarketing* sendo executado com sucesso, o marketing externo tende a ser muito mais abrangente (MINADEO, 2008).

Segundo Bekin (2005), o *endomarketing* possui três níveis de abrangência, que devem ser estabelecidos conforme realidade atual da empresa percebida através do diagnóstico obtido. Segue abaixo os três níveis de abrangência:

- a) Primeiro nível: a empresa necessita aprimorar o atendimento ao cliente, investindo na consciência estratégica como prioridade para a conquista do mercado. O *endomarketing* vem com intuito de criar uma mentalidade nova na empresa: implementar o marketing entre todos os setores, na consciência e nas práticas de todos os colaboradores. Pode-se chamar o conjunto de fatores de uma cultura de serviços;
- b) Segundo nível: a mentalidade de uma cultura de serviços já existe na empresa, entretanto, torna-se necessário manter a cultura com um novo processo, buscando tornar os valores da cultura efetivos no cotidiano da empresa;
- c) Terceiro nível: a mentalidade de serviço já existe e é mantida, integrando-se ao cotidiano da empresa, em todos os setores e atividades. Através de uma análise é constatado que é preciso expandir a mentalidade, introduzindo novos serviços para os funcionários, atividades e campanhas de marketing.

Existem duas linhas de ações que auxiliam o processo, não importando o nível de abrangência, sendo elas: atitude e comunicação. Essas duas linhas de ação, segundo Bekin (2005), ajudam na avaliação de um programa de marketing.

- a) Atitude: inclui ações das quais visam conscientizar o colaborador da importância do serviço orientado para atender ao cliente. Essas ações podem incluir o envolvimento, comprometimento, valorização

e a qualificação do funcionário. O processo deve ser contínuo, sempre sendo reavaliado e complementado para que a atitude se torne eficaz e contribua para uma maior competitividade da empresa;

- b) Comunicação: precisa constar com um amplo sistema de informações capacitado em transmitir informações e dar as condições necessárias para que todos os setores possam cumprir seus deveres com eficiência. Todos precisam conhecer as expectativas do cliente, qual a promessa da publicidade e as rotinas de serviço, não importando o cargo. A informação pode se perder caso não exista feedback, o diálogo. Ou seja, a atitude deve andar junto com o esforço de informação.

Obtendo um bom nível de comunicação com o público interno, certamente conquistará uma ótima comunicação com seu público externo (BEKIN, 2005).

Ao elaborar o programa de *endomarketing* é interessante averiguar se o mesmo contempla a linha de atitude e comunicação e de que maneira procura integrá-las (BEKIN, 2005).

2.8.7 Viabilidade da implantação do programa de endomarketing

É necessário averiguar quais recursos serão necessários para a implantação do programa de *endomarketing*. Os recursos podem ser materiais, tecnológicos, financeiros e humanos (considerado o mais importante). É através dos recursos que o plano será ou não viabilizado. É preciso saber onde a empresa se encontra hoje e o que dispõe para chegar aonde deseja (BEKIN, 2005).

2.8.8 Programa de integração

Segundo Bittar (2009), um grande problema enfrentado pelas empresas é a dificuldade de compreensão, por parte dos funcionários contratados recentemente, sobre a empresa e seus serviços.

O programa de integração são as boas-vindas dadas a um novo funcionário contratado pela empresa, para que o mesmo se adapte e incorpore ações da empresa de forma tranquila e clara. Um dos objetivos do programa é

comunicar ao recém-chegado a história da empresa, sua visão, missão, valores, objetivos, o que preza e apresentá-lo aos seus produtos e serviços (BEKIN, 2005).

A fim de obter o resultado final, para maiores chances de sucesso, é necessário ter a missão da empresa clara, a empresa deve oferecer produtos com a intenção de alcançar sua missão (PITTS; STOTLAR, 2002).

Com a missão definida, deve-se trabalhar para que ela faça parte do dia a dia dos colaboradores, fazendo com que os mesmos vivam a missão da empresa e se sintam cada vez mais parte dela.

Através da integração é possível e importante abordar as normas e procedimentos da empresa, benefícios disponíveis aos funcionários, remuneração, programa de bônus e a estrutura organizacional vigente (ARAÚJO; CARIOCA; MACHADO, 2012).

A integração busca fazer com que o funcionário saiba o porquê e para quem está fazendo e não apenas faça determinada coisa de tal modo (BEKIN, 2005).

A palavra integração, quando usada em relação à organização social em seus delineamentos mais amplos, se refere ao grau de contato existente entre os grupos sociais dentro da sociedade. Quando os grupos se mantêm em harmonia dentro de uma estrutura central e podem trabalhar em conjunto e comunicar-se entre si em ambos os sentidos, estão presentes os aspectos essenciais para a integração (KOLASA, 1978, p.336).

O programa de integração é considerado um investimento no qual o esforço da socialização da equipe é necessário, tendo o retorno como grande aposta compensatória (ARAÚJO; CARIOCA; MACHADO, 2012).

2.8.9 Benefícios

As empresas proporcionam aos seus funcionários, além do salário, benefícios, podendo ser monetários ou não. Na comparação de valores pagos, deve-se somar a remuneração junto aos benefícios mesmo os não monetários. Existem também benefícios de status, reconhecimento, conforto, condições de trabalho, entre outros (LACOMBE, 2011).

As pessoas só reconhecem o que elas podem usufruir como benefícios quando saem de uma determinada empresa e vão para outra. É uma tendência do ser humano se acostumar com o que é bom e deixar de dar o devido valor. O

endomarketing e a comunicação interna podem e devem utilizar todos os canais disponíveis para lembrar o que a empresa oferece em nível de benefícios. Deve-se realizar campanhas frequentemente, sem nunca deixar de alimentá-las, podendo ser sistematicamente, como por exemplo, um benefício por mês (BRUM, 2007).

Segundo Brum (2007, p. 44), “Benefício não é apenas assistência médica e vale-refeição. Benefício é tudo o que é oferecido ao público interno para que ele tenha uma maior qualidade de vida e bem-estar”.

Os benefícios também são considerados como qualidades que mais atraem funcionários para uma empresa é o que ela tem a mais para oferecer ao seu colaborador. As perspectivas profissionais, de segurança, salário e status são as mais almejadas pelos candidatos (BEKIN, 2005).

2.8.10 Endomarketing e os diferentes tipos de funcionários

Brum (2007) relata que existem setores, cargos e funções diferentes dentro de uma empresa, além de diversos segmentos de público interno, sendo eles:

- a) Empregados contratados – deve-se segmentar esse público por cargo e função. O ideal é dividi-lo em três partes: direção, lideranças e base, entretanto, existem empresas das quais necessitam se adequar a sua necessidade. A divisão é importante, pois são segmentos de públicos interno bem diferente. Muitas vezes os esforços do *endomarketing* incluem a respectiva família;
- b) Profissionais terceirizados – muitas empresas não consideram o segmento de público terceirizado como público interno, devido à legislação trabalhista. Esse é um fato negativo, pois muitas vezes esses profissionais vivem o dia-a-dia da empresa profundamente, mesmo não estando ligados a ela diretamente. O correto é abranger com os mesmos esforços de *endomarketing* tanto o contratado como o terceirizado, já que trabalham com um mesmo público externo e possuem os mesmos objetivos;
- c) Aposentados – nem todas as empresas consideram o aposentado como público interno. Entretanto aposentados, especialmente aqueles que trabalham durante toda a vida numa mesma empresa, possuem um vínculo muito grande com a empresa e é importante

que, em algum momento, a companhia se comunique com elas. Apesar de o aposentado não ser mais produtivo é um formador de opinião sobre a empresa, ao receber um “carinho”, mesmo que esporadicamente, vai manter o vínculo afetivo e contribuir para melhorar a imagem externa da empresa;

- d) Consultores – os consultores externos não apenas interagem com a empresa, mas também participam das decisões estratégicas da mesma, devendo ser considerada um segmento de público interno;
- e) Acionistas – é considerada acionista toda pessoa que possui uma parte do capital da empresa em forma de ações. Nas empresas de capital aberto o segmento de público interno pode ser dividido em dois grupos: os que envolvem a administração e os que enxergam as ações apenas como instrumento de renda. A comunicação com esses dois grupos deve existir, especialmente com o primeiro, devido ao envolvimento mais direto;
- f) Outros – conforme porte e ramo de atuação da empresa poderá ter diferentes tipos de público interno. O essencial é respeitar o público.

É perceptível que todas as pessoas gostam de saber que o trabalho realizado por ela faz, e muito, a diferença na vida dos clientes da empresa. Trabalhar ações de *endomarketing* dentro da empresa pode multiplicar a boa imagem da organização facilitando atingir os objetivos da empresa (MINADEO, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia busca estabelecer formas e meios de fazer com que a ciência capture e entenda a realidade através da pesquisa científica. A metodologia pode ser entendida como os passos a serem seguidos para atingir determinado objetivo (MICHEL, 2015).

Método é um conjunto de processos divergentes utilizados para atingir um resultado esperado e demonstrar a verdade, dependente, especialmente, do objetivo da pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

O método aparece como forma de reger a forma de manusear a lógica da investigação teórica correta para obter respostas e resolver o problema proposto, chegando assim a uma determinada solução (MICHEL, 2015).

Devem-se excluir das investigações o acaso e o capricho. Adaptar-se ao esforço e as exigências do objeto estudado, além de averiguar os meios a serem percorridos para alcançar os objetivos. O sucesso do resultado depende apenas do usuário do método, podendo ser considerado um instrumento de trabalho (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, delineamento de pesquisa, definição da população alvo, plano de coleta de dados, plano de análise dos dados e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa estabelece limites para o que vai ser investigado (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Não existe um ou outro método mais adequado, cada projeto deve ser analisado conforme suas particularidades e deve-se optar pelo mais apropriado junto ao problema formulado (ROESCH, 1999).

a) Quanto aos fins da pesquisa

Os fins da pesquisa se referem à obtenção de resultados e tem como meta refletir, traduzir e indicar o propósito da pesquisa (MICHEL, 2015).

Para construir conhecimentos que possam ser aproveitados e válidos pela ciência é necessário que cada processo de observação seja devidamente registrado, configurando assim a técnica descritiva (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa descritiva analisa, descreve e esclarece problemas ou fatos reais, sem interferência por parte do pesquisador e sem modificações. Através da pesquisa descritiva é possível ter uma precisão sobre a influência do ambiente sobre os problemas. Busca descobrir fenômenos, descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (MICHEL, 2015; RICHARDSON, 1989).

O método utilizado na pesquisa descritiva consiste em observar, registrar e analisar os fenômenos, apenas como forma de descobrir o que ocorre no ambiente analisado e com que frequência, sem influenciar no conteúdo. Os projetos são elaborados com mais rigor (OLIVEIRA, 1999).

Desta forma, o presente trabalho, quanto aos fins de investigação enquadra-se como uma pesquisa descritiva, em função de que visa apontar e descrever como o colaborador do clube se sente em relação ao clube e quais pontos podem e devem ser melhorados.

b) Quanto aos meios de investigação

Os meios de investigação da pesquisa têm o propósito de identificar, mostrar o caminho e como o pesquisador atuou para realizar a pesquisa. Dentro desta classificação, a pesquisa atua com o objetivo de obter respostas e solução para determinados problemas, apontando como se chegou a tal resultado (MICHEL, 2015).

O estudo de caso tem como objetivo obter dados e informações de uma ou mais situações que tenham relação com o problema do pesquisador e necessita da cooperação da parte a ser estudada. A principal característica e vantagem do estudo de caso é que a organização inteira pode ser estudada, possibilitando um aprofundamento nos detalhes, maior cautela no relacionamento entre funções, indivíduos ou entidade. Não existem etapas definidas a serem seguidas para o estudo de caso, pois cada caso possui suas particularidades, entretanto, deve-se ser flexível e tentar obter o maior número de informações e ideias possíveis (ZIKMUND, 2006).

Segundo Mattar (2007), o objetivo do estudo de caso é coletar dados dentro do ambiente natural em que os fatos ocorrem, não tendo variáveis controláveis. A pesquisa possui uma grande amplitude.

O meio determinado para esta pesquisa será o estudo de caso, tal escolha aconteceu devido à necessidade de averiguar dentro de toda a empresa, com todos os funcionários, o problema citado.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

A definição da população-alvo tem por objetivo delimitar a área, organizações, pessoas ou fenômenos a serem pesquisados. Algumas premissas podem ser utilizadas dependendo do objetivo a ser atingido, como sexo, faixa etária, ramo empresarial, localização, entre outros (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A pesquisa em questão será aplicada em um clube de futebol localizado no sul catarinense, mais especificamente no Criciúma Esporte Clube, tendo como população-alvo para a aplicação da pesquisa os funcionários do clube. Segue abaixo a estruturação determinada da população-alvo:

Quadro 2 – Estruturação da população-alvo.

| Objetivo | Período | Extensão | Unidade de amostragem | Elemento |
|--|---------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------------|
| Estruturar uma proposta de <i>endomarketing</i> com foco na motivação do público interno do Criciúma Esporte Clube | Primeiro semestre de 2017 | Criciúma E.C | Setores do Criciúma E.C | Colaboradores do Criciúma E.c |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Segundo a Coordenadora de Recursos Humanos do Criciúma E.C, o clube possui, atualmente, cento e quarenta e cinco colaboradores, incluindo jogadores profissionais, jogadores da base, comissão técnica, pessoal administrativo, pessoal da manutenção do clube, cozinha e loja. Exclui-se do total de funcionários o setor jurídico, por este ser um serviço terceirizado, a diretoria e presidência devido à relação profissional diferenciada com o clube, muitas vezes sem retorno financeiro pessoal.

Como se trata de uma pesquisa que busca a percepção de todos os funcionários do clube foi verificado que o melhor método para a realização da pesquisa é o censo, sendo que a população total a ser investigada não é infinita e o

custo não será alto. A obtenção dos dados aconteceu através daqueles que responderam o questionário.

Stevenson (1981) afirma que censo é toda pesquisa que faz a utilização de todos os pesquisados, ou seja, a distribuição do material de pesquisa acontece para todos os funcionários.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A entrevista é uma forma de minimizar problemas que possam vir a ocorrer referentes aos questionários. A entrevista é constituída de várias perguntas, onde geralmente, é aplicada por uma pessoa, podendo ser presencial, por telefone, internet ou outros métodos. A presença do entrevistador gera um melhor resultado, pois poderá sanar dúvidas e dará uma maior confiança ao entrevistado (PARRA; SANTOS, 1998).

Utilizada como forma de coleta de dados ou para diagnosticar determinado problema, a entrevista pode ser considerada um instrumento de trabalho importante que busca proporcionar informações necessárias sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A primeira parte da coleta de dados se deu por meio de uma entrevista, presente no apêndice A, envolvendo a Gerente de Marketing que obteve auxílio nas respostas da auxiliar de Marketing e da Coordenadora do RH do Criciúma Esporte Clube. A entrevista foi aplicada pessoalmente no dia 22 de março de 2017, sendo consideradas as informações obtidas nesta data, também foram sanadas algumas dúvidas via e-mail.

Segundo Gil (2008) o questionário é um conjunto de questões que serão respondidas pelo pesquisado. Já Marconi; Lakatos (2010) afirmam que o questionário deve ser preenchido sem a presença do pesquisador, enviando-o juntamente com a explicação da natureza da pesquisa e a importância da obtenção de respostas, buscando o envolvimento de quem irá responder o questionário. O uso do questionário para essa pesquisa se torna importante, devido à necessidade de obter informações corretas para análise futura dos resultados.

Como instrumento de pesquisa para a segunda parte da coleta de dados, foi utilizado pela pesquisadora um questionário, presente no apêndice B, aplicado

aos funcionários do clube pela própria empresa de modo impresso e sigiloso, onde o pesquisado não se identificou.

Dados primários são aqueles que ainda não foram coletados. Tem o objetivo de atender determinada pesquisa em andamento e encontra-se em posse dos pesquisados. As principais formas de obtenção de dados primários são através do próprio pesquisado, de pessoas que possuam informações sobre o pesquisado e situação similar (MATTAR, 2007).

Já os dados secundários são uma forma mais rápida, com menor custo e podem oferecer informações de grande valia para aprofundamento de conhecimentos e pesquisas. Os dados secundários são definidos como aqueles coletados por uma agência ou pessoas e que agora estão disponíveis para consulta (ZAMBERLAN, 2008).

A pesquisa realizada levantou dados secundários junto ao clube por meio de alguns materiais que foram repassados à pesquisadora. A entrevista aplicada enquadra-se como dados primários. Já os resultados obtidos por meio do questionário são dados primários, pois, em nenhum outro momento da história do clube, houve a coleta de dados referentes ao objetivo da pesquisa. A pesquisadora coletou e tratou tais dados.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

As pesquisas podem ser classificadas quanto à abordagem do problema como quantitativa ou qualitativa. Pesquisa quantitativa é toda aquela em que é possível transformar opiniões e informações em número para classificá-las e analisá-las. Já a pesquisa qualitativa visa uma relação dinâmica entre o pesquisado e o pesquisador, não podendo ser traduzida em números (RAMOS; RAMOS, 2004).

A pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar opiniões e dados, através da coleta de dados. Diferentemente da pesquisa qualitativa, que visa a qualidade dos dados e não a quantidade (OLIVEIRA, 1999).

A técnica utilizada pela pesquisadora foi uma análise qualitativa e quantitativa, pois a mesma analisou os dados obtidos por meio de uma entrevista e da aplicação do questionário, com tratamento de dados estatísticos, buscando captar a percepção do colaborador em relação ao clube.

Abaixo é demonstrado um quadro com a síntese dos procedimentos metodológicos, contendo os objetivos específicos, cada qual com o determinado tipo de pesquisa quanto aos fins, aos meios de investigação, classificação dos dados da pesquisa, técnica de coleta de dados, procedimentos de coleta de dados e técnica de análise de dados.

Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

| Objetivos Específicos | Tipo de Pesquisa Quanto aos fins | Meios de Investigação | Classificação dos dados da Pesquisa | Técnica de coleta de dados | Procedimentos de coleta de dados | Técnica de análise dos dados |
|--|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Contextualizar a atual situação do clube com relação a sua missão, visão e valores | Descritiva | Estudo de caso | Primários e Secundários | Entrevista | Aplicado pela pesquisadora | Qualitativa |
| Avaliar as estratégias de endomarketing que são ou não utilizadas pelo Criciúma Esporte Clube | Descritiva | Estudo de caso | Primários | Entrevista | Aplicado pela pesquisadora | Qualitativa/ Quantitativa |
| Analisar a percepção do colaborador em relação ao clube | Descritiva | Estudo de caso | Primários | Questionário | Aplicado pela empresa | Qualitativa/ Quantitativa |
| Conhecer os fatores que levam à motivação ou desmotivação do pessoal dos setores administrativo, cozinha, departamento de futebol profissional, categoria de base, manutenção e loja | Descritiva | Estudo de caso | Primários | Questionário | Aplicado pela empresa | Qualitativa/ Quantitativa |
| Elaborar uma proposta de endomarketing com foco na motivação do público interno | Descritiva | Estudo de caso | Primários | Questionário/ Entrevista | Aplicado pela pesquisadora | Qualitativa |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta dados gerais do clube, os resultados da pesquisa obtidos através da coleta de dados junto aos funcionários do Criciúma Esporte Clube, além da proposta de *endomarketing* elaborada pela pesquisadora.

4.1 APRESENTAÇÃO DO CRICIÚMA ESPORTE CLUBE

O histórico apresentado abaixo foi elaborado com informações do site do clube, entrevista com a coordenadora de marketing do clube e conversas informais com torcedores e moradores antigos da cidade de Criciúma – SC.

O Criciúma Esporte Clube iniciou sua história no dia 13 maio de 1947, inicialmente através de um grupo de comerciantes da cidade de Criciúma que decidiram criar um time para o centro da cidade e colocaram o nome de Comerciante Esporte Clube. Ao longo da década que se passou o time conquistou alguns títulos locais e em 1955 inaugura seu estádio, o Heriberto Hülse. No ano de 1978 o Comerciante passou por grandes transformações, no dia 17 de março ocorreu a mudança de nome para Criciúma Esporte Clube. No dia 13 de maio acontece a alteração de cores de azul e branco para preto (representando o carvão), branco (presente na maioria dos times) e amarelo (representando a riqueza da região), além da mudança do distintivo do clube.

Após a troca de nome, cores e escudo o time obteve diversas conquistas, entretanto, uma das mais importantes da história é a Copa do Brasil de 1991. Foi através deste campeonato que o Criciúma começou a ficar conhecido e respeitado nacionalmente, o clube eliminou gigantes da competição e conquistou invicto o título da Copa do Brasil garantindo assim uma vaga na tão sonhada Libertadores de 1992 e transformando o clube em um dos únicos de Santa Catarina a conquistar tal feito. Atualmente apenas o Criciúma em 1992 e a Chapecoense no ano de 2017 participaram desta competição Internacional.

Após a Copa do Brasil, o clube somou diversas conquistas como: estaduais e campeonato brasileiro série B e C. Atualmente participa da série B do Campeonato Brasileiro.

Para identificar os símbolos atuais do clube e para registrar os dados secundários levantados estão expostos abaixo escudo, a bandeira, o mascote e os uniformes oficiais do clube.

a) Escudo que representa a marca (logomarca) do time

Figura 2 - Logomarca do Criciúma E.C.



Fonte: Site oficial do Criciúma E.C, 2017

A logomarca atual do Criciúma E.C conta com três estrelas que fazem referências a títulos nacionais obtidos pelo clube, sendo eles: Copa do Brasil (1991), Campeonato Brasileiro Série B (2002), Campeonato Brasileiro Série C (2006).

b) Bandeira oficial

Figura 3- Bandeira do Criciúma E.C.



Fonte: Cedido pelo Criciúma E.C, 2017

c) O mascote

Figura 4 - Mascote do Criciúma E.C.



Fonte: Cedido pelo Criciúma E.C, 2017

O mascote escolhido para representar o Criciúma Esporte Clube foi o tigre devido aos instintos do animal e as cores que representam o time.

d) Uniforme oficial Criciúma E.C 2017

Figura 5 - Uniforme tricolor do Criciúma E.C.



Fonte: Cedido pelo Criciúma E.C, 2017

Figura 6 - Uniforme branco do Criciúma E.C.



Fonte: Cedido pelo Criciúma E.C, 2017

Figura 7 - Uniforme comemorativo de 70 anos.



Fonte: Cedido pelo Criciúma E.C, 2017

4.2 APRESENTAÇÃO DA ENTREVISTA

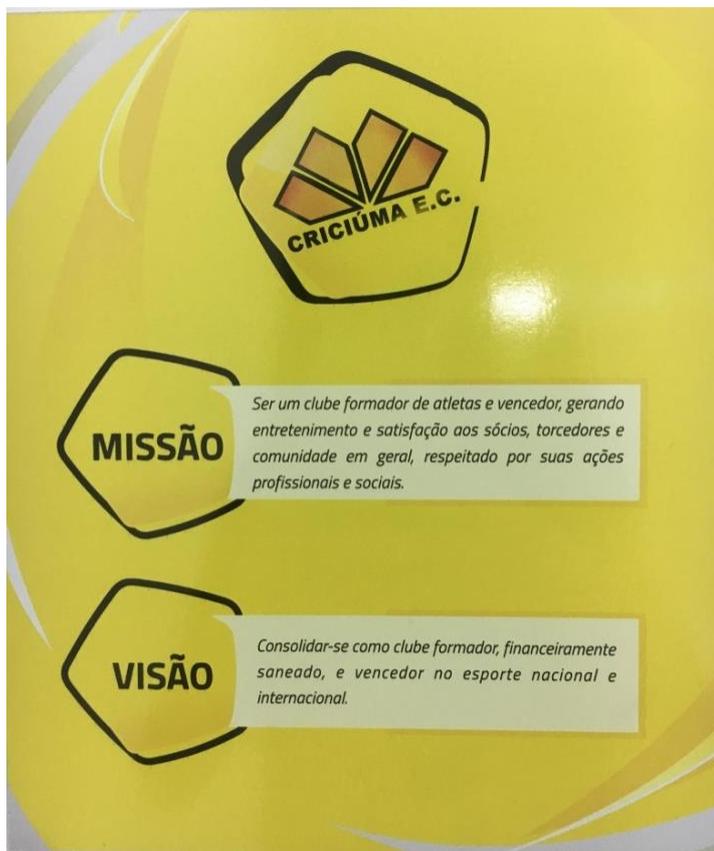
A entrevista aplicada pela pesquisadora enquadra-se como semi estruturada, ou seja, as questões foram pré estabelecidas e aplicadas posteriormente com a gerente de marketing do clube, que obteve auxílio nas respostas da auxiliar de marketing e da coordenadora de recursos humanos, no dia 22 de março de 2017, sendo que as informações contidas na entrevista são referentes à determinada data, assim como o número de colaboradores do clube.

Um dos primeiros questionamentos feito pela pesquisadora foi a respeito da missão, visão e valores do clube. Foi respondido que a missão e visão do clube foram criadas no início deste ano (2017), quanto aos valores o vice-presidente administrativo concluiu que não há necessidade de desenvolver, mesmo o marketing acreditando ter necessidade.

A missão do Criciúma Esporte Clube é “Ser um clube formador de atletas e vencedor, gerando entretenimento e satisfação aos sócios, torcedores e comunidade em geral, respeitado por suas ações profissionais e sociais.” Já sua visão é “Consolidar-se como um clube formador, financeiramente saneado, e vencedor do esporte nacional e internacional.”

Após a criação da missão e visão, foram fixadas na parede de cada setor do clube “plaquinhas” a fim de disseminar e divulgar a missão e visão no clube, sendo esta a maneira encontrada para que os colaboradores tivessem conhecimento da mesma. Como é um conceito novo no clube não existe a sustentação no dia a dia, foi feita uma reunião com o responsável de cada setor apenas para apresentação. Na foto abaixo segue a foto da plaquinha com a missão e visão atual do clube.

Figura 8 – Missão e valores.



Fonte: Retrato tirado pesquisadora (2017).

Em relação aos setores que o clube possui, com informações transmitidas pela coordenadora de RH, foram listados os seguintes: departamento de futebol profissional, departamento categoria de base, administrativo, manutenção, loja e cozinha. A direção e o setor jurídico não são contratados pelo clube, exercem a função sem fins lucrativos e fora do clube no caso do setor jurídico.

Referente ao funcionamento do marketing do clube a entrevistada respondeu que:

O marketing é um departamento da organização, com 03 colaboradores que cuida das ações, eventos, comunicação visual e área comercial. Desenvolvemos campanhas publicitárias, alimentação das redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter e Whatsapp), criação de anúncios, textos para rádio, alimentação do site oficial, ações em dias de jogos, interação com os torcedores, desenvolvimento da comunicação visual, etc.

Em relação ao marketing interno, segundo a auxiliar de marketing, não existe nenhuma ação, planejamento ou um padrão, chega perto de algumas datas comemorativas, algum colaborador tem uma ideia e põe para aprovação da direção,

muitas vezes, depende da verba atual do clube. Não podendo ser mensurada em melhora de desempenho quando alguma ação acontece.

Em relação à comemoração de final de ano, a auxiliar informou que já aconteceu em outros anos com outra gestão, entretanto não ocorre mais, era realizado na sala de recreação um churrasco para confraternização entre os funcionários.

Em relação aos benefícios oferecidos aos colaboradores a coordenadora de RH respondeu que clube dispõe dos seguintes benefícios: plano de saúde, descontos no clube carvoeiro, descontos na loja do clube e vale refeição. Já em relação a prêmios oferecidos aos colaboradores que se destaquem ou ao setor que atinja determinada meta, foi informado que “Na outra gestão tinha, essa não. No futebol, quando é jogo que eles ganham, eles ganham um prêmio, um “bicho” que eles falam e é dividido entre eles, mas aos outros colaboradores não.”

Em relação ao reconhecimento do trabalho feito pelo colaborador, foi perguntado se é costume passar um *feedback*. A entrevistada com concordância da auxiliar de marketing respondeu que não. Em relação ao incentivo, também é inexistente.

Referente à comunicação interna, a gerente de marketing informou que ocorre através de e-mails, grupos no *whatsapp* e recados em murais, não possuem nenhum sistema de *intranet*.

Em relação às reuniões, foi perguntado se são realizadas e com que frequência. A entrevistada respondeu que são realizadas, geralmente a cada mês com os responsáveis pelo setor.

Questionada sobre como é mensurado o desempenho do clube a entrevistada afirma que:

O nosso produto principal é o futebol, então assim, se o futebol não tem bom desempenho, nós do marketing também não vamos ter, a gente não consegue trabalhar com a imagem do atleta, não consegue fazer ações. (...) É um reflexo, se o time vai bem, conseguimos trabalhar melhor, até para conseguir patrocínio, para conseguir parcerias. É medida mais pelo desempenho dos atletas.

Sobre a existência ou não da preocupação do clube em contratar colaboradores que se identifiquem com a filosofia do clube, a coordenadora de RH transmitiu a informação que sim, existe esta preocupação. O clube não contrata torcedores fanáticos por atrapalhar no dia a dia e sigilo de informações.

Foi questionado se o clube encontra-se satisfeito com o atual desempenho de seus colaboradores. A entrevistada respondeu que “Tem um monte de coisa que pode melhorar, mas principalmente em relação a adquirir sócios, pois querendo ou não o sócio é uma renda nossa”.

A entrevistada foi questionada se acredita que um funcionário treinado, capacitado, bem informado, satisfeito, realizado e orgulhoso de fazer parte do clube, faz a diferença na qualidade final do desempenho do clube, a mesma respondeu que “Sim, com certeza, mas muita coisa tem que ser motivada pela empresa, não é o funcionário que vai se auto motivar a trabalhar sozinho numa empresa que não te dê incentivo”.

Referente à estrutura organizacional do clube a coordenadora de RH informou que o clube não possui um organograma atual, pois a estrutura muda muito conforme cada ano.

4.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Este subcapítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados através de um questionário de *endomarketing* aplicado com os funcionários do Criciúma Esporte Clube.

O questionário foi enviado por e-mail ao clube que fez a impressão e distribuiu aos seus funcionários no momento oportuno para eles. Do total de 145 questionários aplicados, obteve-se o retorno de 56 questionários respondidos, sendo 10 do setor administrativo, 12 da manutenção, 2 da loja, 6 da cozinha, 13 do departamento de categoria da base e 13 do departamento de futebol profissional. Os questionários foram entregues a todos os funcionários do clube, entretanto, nem todos devolveram. A seguir está a análise de cada dado obtido através da pesquisa, levando-se em consideração os objetivos específicos da pesquisa.

No quadro abaixo é relacionado o número de funcionários total do clube com o número de respostas obtidas. Mesmo com a distribuição dos questionários para todos os funcionários, houve pouco retorno de questionários respondidos.

Quadro 4 – Quantidade de funcionários x quantidade de respondentes.

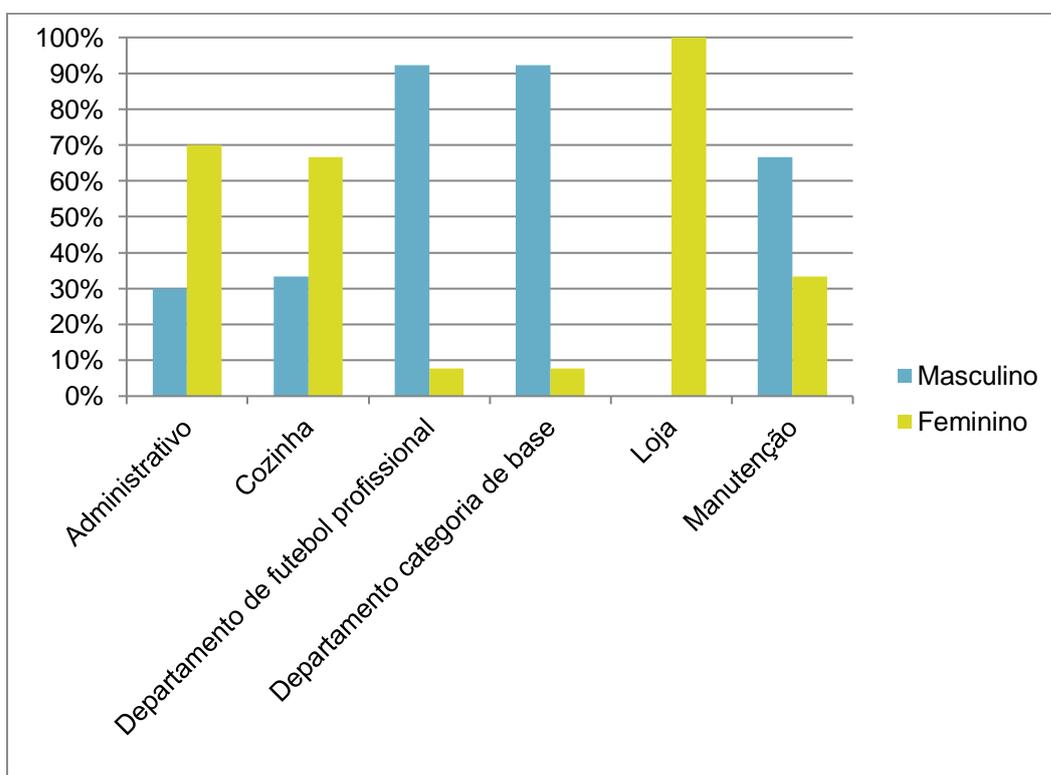
| SETORES | QUANTIDADE TOTAL DE FUNCIONÁRIOS | QUANTIDADE DE RESPONDENTES |
|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Administrativo | 18 | 10 |
| Cozinha | 7 | 6 |
| Departamento de futebol profissional | 50 | 13 |
| Departamento categoria de base | 42 | 13 |
| Loja | 2 | 2 |
| Manutenção | 26 | 12 |
| TOTAL: | 145 | 56 |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Nota-se que os setores com maior número de funcionários é o departamento de futebol profissional seguido pelo departamento categoria de base, isto se deve ao fato de serem estes fatores responsáveis pelo principal produto principal do clube, o futebol. Os funcionários que se dispuseram a responder o questionário totalizam 56 pessoas.

O gráfico abaixo apresenta os resultados no que diz respeito ao gênero dos pesquisados.

Figura 9- Gênero.



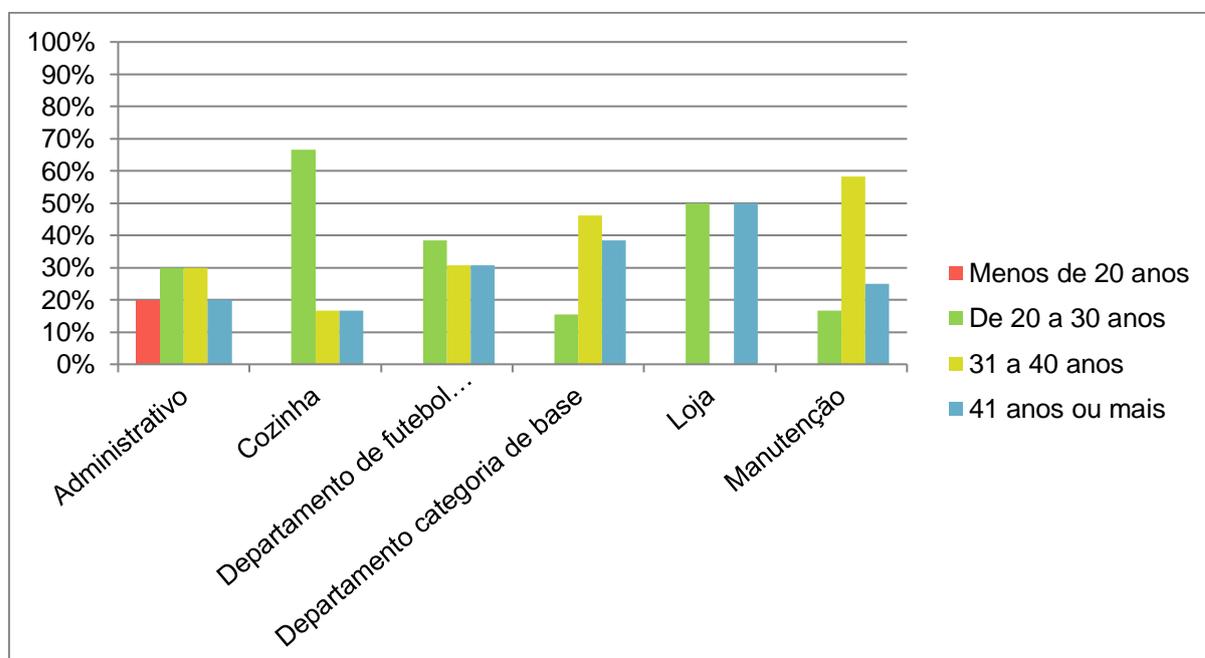
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Observou-se que há predominância do gênero feminino nos setores administrativo, com uma diferença de 40% em relação ao gênero masculino que representam 30%, na cozinha, sendo 66,67% do gênero feminino e 33,33% do gênero masculino e na loja 100% representam o gênero feminino. Nos demais setores a presença feminina é pouca, devido ao fato de serem áreas onde há maiores necessidades da presença masculina, como no departamento de futebol profissional e de base, onde a quase totalidade de funcionários nestes setores se dá pela comissão técnica, jogadores e suporte médico. Franzini (2005), afirma que desde sua origem o mundo futebolístico é dominante o setor masculino, não só no esporte, mas também nos valores relacionados ao futebol.

Já a manutenção conta com serviços de segurança, motoristas e suporte ao Centro de Treinamento (CT) e do estádio Heriberto Hülse, onde a preferência para estes serviços são funcionários do gênero masculino.

Em relação a idade dos colaboradores do Criciúma Esporte Clube, segue o gráfico abaixo.

Figura 10– Faixa etária.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

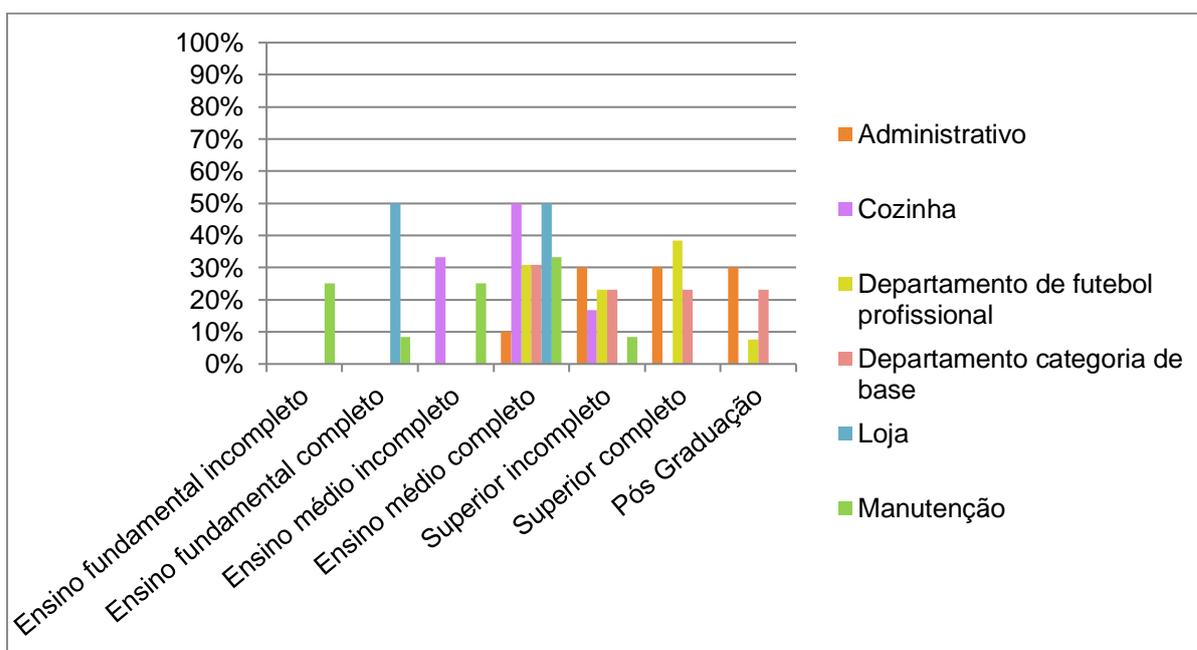
Outra questão levantada foi em relação à faixa etária dos pesquisados, percebe-se que no setor administrativo ocorre maior equilíbrio entre as faixas

etárias, distribuiu-se em cada faixa etária 20% com menos de 20 anos e 41 anos ou mais e 30% com 20 a 30 anos e de 31 a 40 anos.

A idade predominante no clube é de 20 a 30 anos, sendo um perfil mais jovem e apto a mudanças. É possível observar também a presença significativa de colaboradores mais experientes (31 anos ou mais) em diversos setores. No departamento de futebol profissional e de base, essa presença se justifica pela comissão técnica e suporte médico.

Referente ao grau de escolaridade dos colaboradores do Criciúma Esporte Clube, identificou-se como uma questão a ser perguntada para conseguir um melhor resultado ao traçar o perfil do colaborador.

Figura 11– Grau de escolaridade.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

É possível observar uma ampla variedade no que diz respeito ao grau de escolaridade dos colaboradores. No setor de manutenção, 25% possuem ensino fundamental incompleto, 8,33% ensino fundamental completo, 25% ensino médio incompleto, 33,33% ensino médio completo e 8,33% superior incompleto. Considerada como uma área operacional, não demanda de um nível de instrução elevado, explicando assim o número baixo de funcionários com egresso no ensino superior.

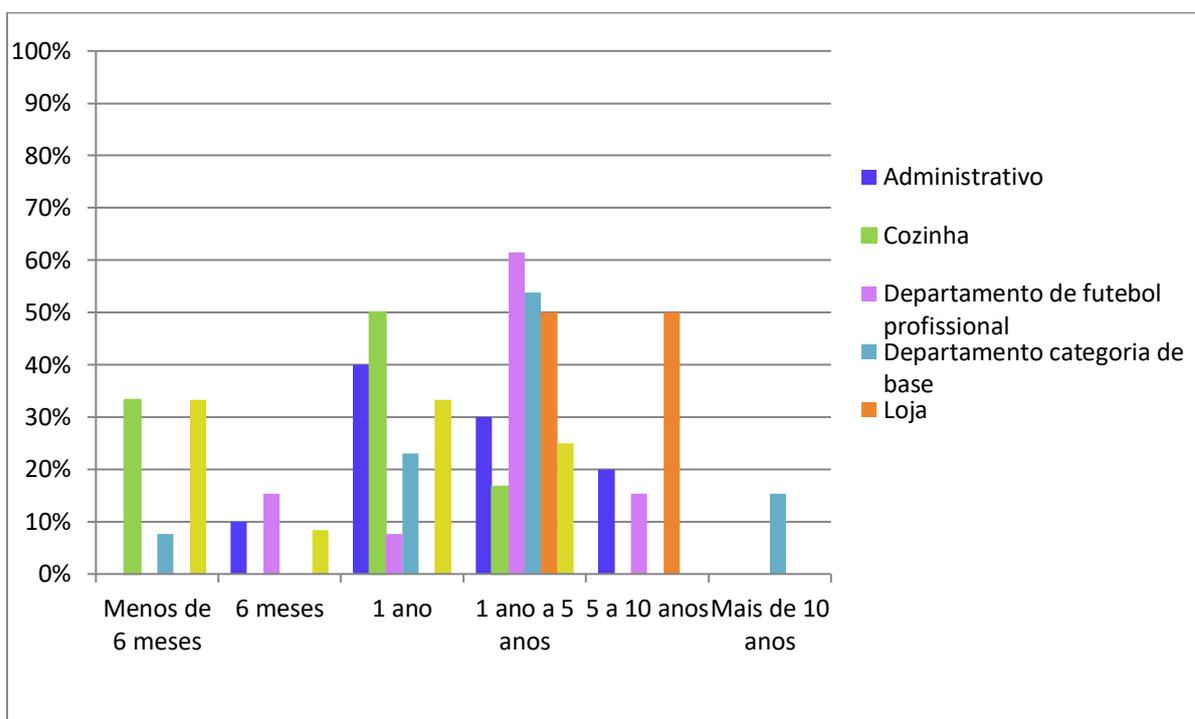
A loja está dividida entre 50% com ensino fundamental completo e os outros 50% possuem ensino médio completo. Na cozinha 33,33% possuem ensino médio incompleto, 50% ensino médio completo e 16,67% ensino superior incompleto, setor este operacional que não demanda tanto grau de instrução, a experiência por si só já é o bastante.

No setor administrativo 10% possuem ensino médio completo. Já os pesquisados que possuem ensino superior incompleto, completo e pós graduação correspondem 30% cada. Neste setor o nível de instrução exige ser mais avançado, por se tratar do nível tático, onde ocorre o planejamento, verificação de metas e tarefas administrativas do clube. Exige técnica, responsabilidade e conhecimento específico.

O departamento de categoria de base conta com 30,77% dos colaboradores com ensino médio completo, ensino superior completo, incompleto e pós graduação 23,08% cada. Já no departamento de futebol profissional 31% possuem ensino médio completo, 23% ensino superior completo, 38% ensino superior completo e 8% pós graduação. Estes setores agregam comissão técnica, fisioterapeuta, médico, nutricionista e psicólogo, onde o mínimo exigido em relação ao grau de escolaridade é o ensino superior completo.

Quando questionados sobre há quanto tempo prestam trabalho ao Criciúma Esporte Clube, foi possível constatar os resultados representados no gráfico abaixo.

Figura 12 – Tempo de trabalho dos colaboradores.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A cozinha e a manutenção foram os setores em que há uma maior porcentagem de novos funcionários (menos de 6 meses), cada qual com 33,33% cada. O departamento de base atingiu um percentual de 7,69%. É provável que o número de colaboradores que trabalham há menos de 6 meses no clube, principalmente no departamento de futebol profissional e base, seja maior do que o apresentado, entretanto, não foi possível observar com clareza este dado, devido ao fato de uma pequena parcela ter se sujeitado a responder o questionário.

Dos funcionários do departamento de futebol profissional, 15,38% estão há 6 meses no clube, já no setor administrativo 10% e na manutenção 8,33%.

Na cozinha, metade dos pertencentes ao setor (50%), estão no clube pelo período de 1 ano, já no setor administrativo 40%. No departamento de futebol profissional são 7,69% com 1 ano de trabalho prestado ao clube e 23,08% no departamento categoria de base, nestes setores existe uma maior rotatividade de funcionários devido ao próprio mercado do futebol, onde a contratação, empréstimo ou demissão de atletas é muito recorrente.

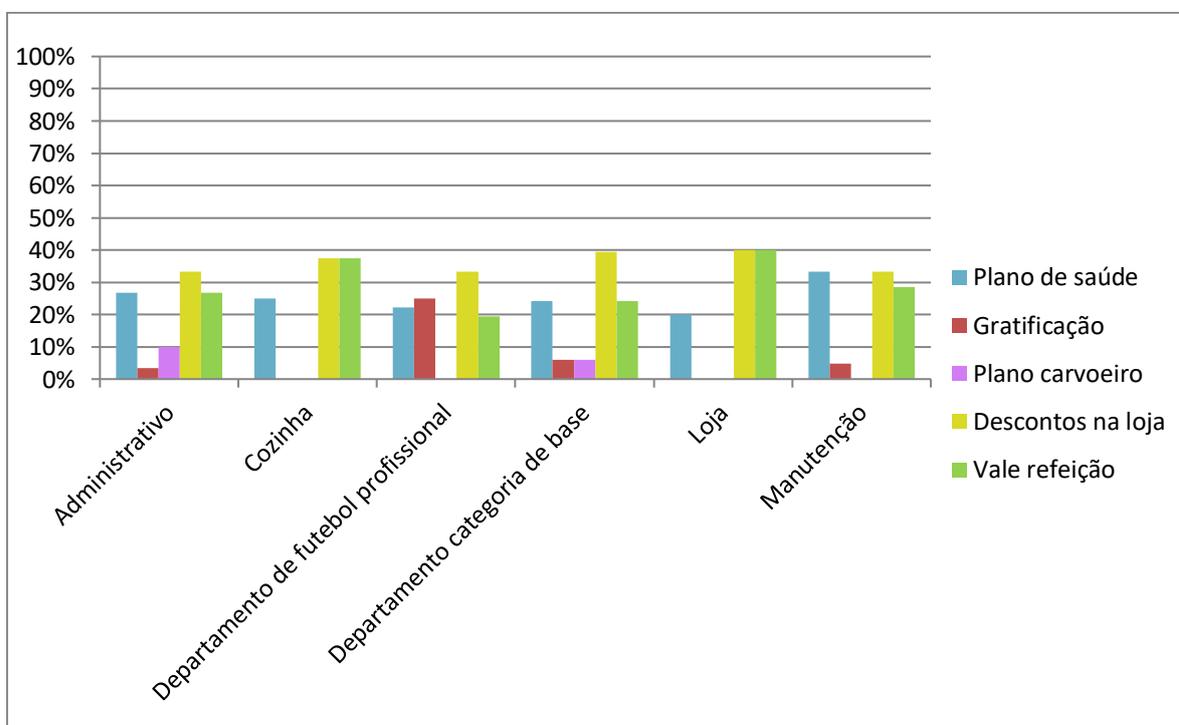
No período de 1 a 5 anos encontra-se 30% do setor administrativo, 16,67% da cozinha, 61,54% departamento de futebol profissional, 53,85%

departamento categoria de base, 50% da loja e 25% da manutenção. O setor administrativo, cozinha, loja e manutenção são mais estáveis, justificando-se assim o período considerável de prestação de serviço ao clube. Já o departamento de futebol profissional e de base possuem uma taxa elevada de funcionários com 1 a 5 anos de colaboração com o clube, tendo em vista que estes setores são mais volúveis. Explica-se esta alta porcentagem pelo fato de não existir apenas atletas dentro departamento, mas também médicos, psicólogos, fisioterapeutas, massagistas, apoio, entre outros.

De 5 a 10 anos, 20% do setor administrativo, 15,38% do departamento de futebol profissional e 50% da loja. Já os funcionários com mais de 10 anos de colaboração ao clube encontram-se apenas no departamento categoria de base, representando 15,38% do seu total.

Quando questionados sobre os benefícios que recebem foi possível observar um grande variação entre os setores, sendo que cada pesquisado pode escolher mais de uma opção de resposta.

Figura 13 – Benefícios.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O benefício com maior conhecimento dos funcionários do setor administrativo é o desconto na loja do clube, representando 33,33%, seguido pelo vale refeição com 26,67% e o plano de saúde com a mesma porcentagem. Alguns pesquisados (10%) ainda reconhecem como benefício o plano carvoeiro, concedido também aos sócios do clube e apenas 3,33% afirmam receber ou consideram gratificações um benefício.

O desconto na loja e o vale refeição foram os mais citados pelos colaboradores pertencentes à cozinha, cada qual com 37,50%. O plano de saúde representa 25%.

No departamento de futebol profissional o benefício com maior conhecimento foi o desconto na loja, representando 33,33%, seguido das gratificações com 25% e o plano de saúde com 22,22%. Já o vale refeição aparece com 19,44%. Neste setor evidenciam-se as gratificações, onde em determinado jogo ou campeonato o departamento recebe um valor para dividir entre o grupo caso atinjam determinado objetivo.

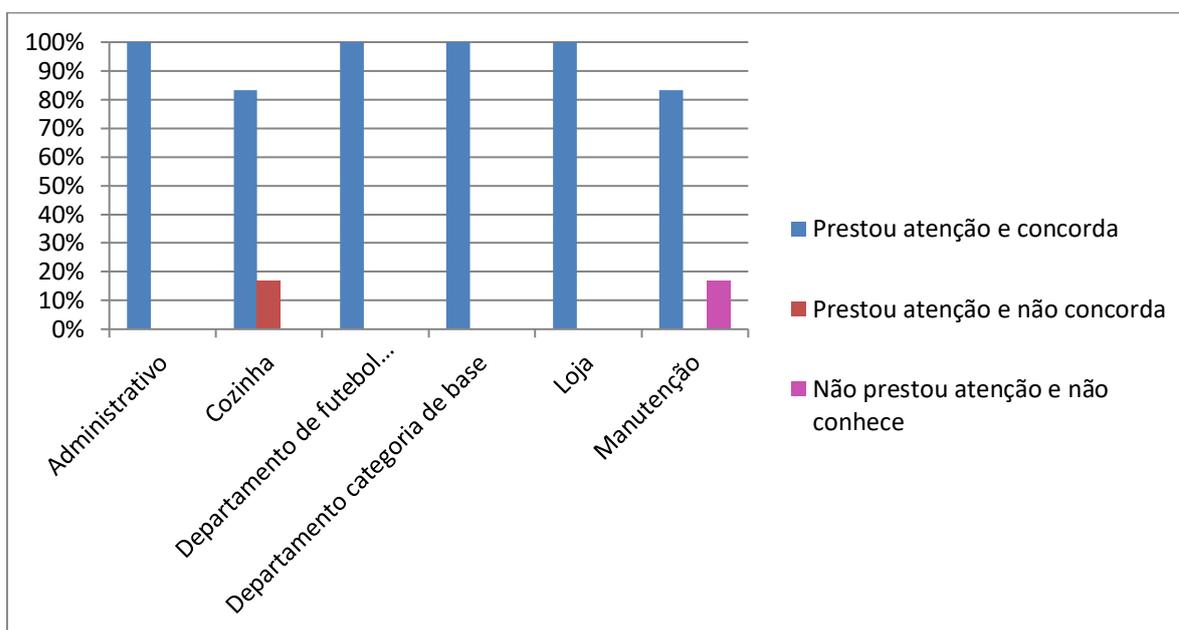
O departamento categoria de base também possui o desconto na loja como o benefício mais ofertado ou de maior conhecimento no setor, representando 39,39%. O vale refeição e o plano de saúde retratam 24,24% cada. A gratificação e o plano carvoeiro correspondem a 6,06%.

Na loja o vale refeição e o desconto na loja representam 40% cada e o plano de saúde 20%. Já na manutenção o plano de saúde e o desconto na loja representam cada 33,33%, seguido do vale refeição com 28,57% e gratificação com 4,67%.

É possível observar uma grande diferença entre os benefícios que os pesquisados listaram receber, sendo do eles do mesmo setor ou não. O benefício com maior conhecimento em geral no clube é o desconto na loja. Os demais benefícios houve grande divergência dependendo do setor.

Em relação à missão e visão do clube, foi questionado se os pesquisados conheciam e concordam com as mesmas.

Figura 14 – Missão e visão.



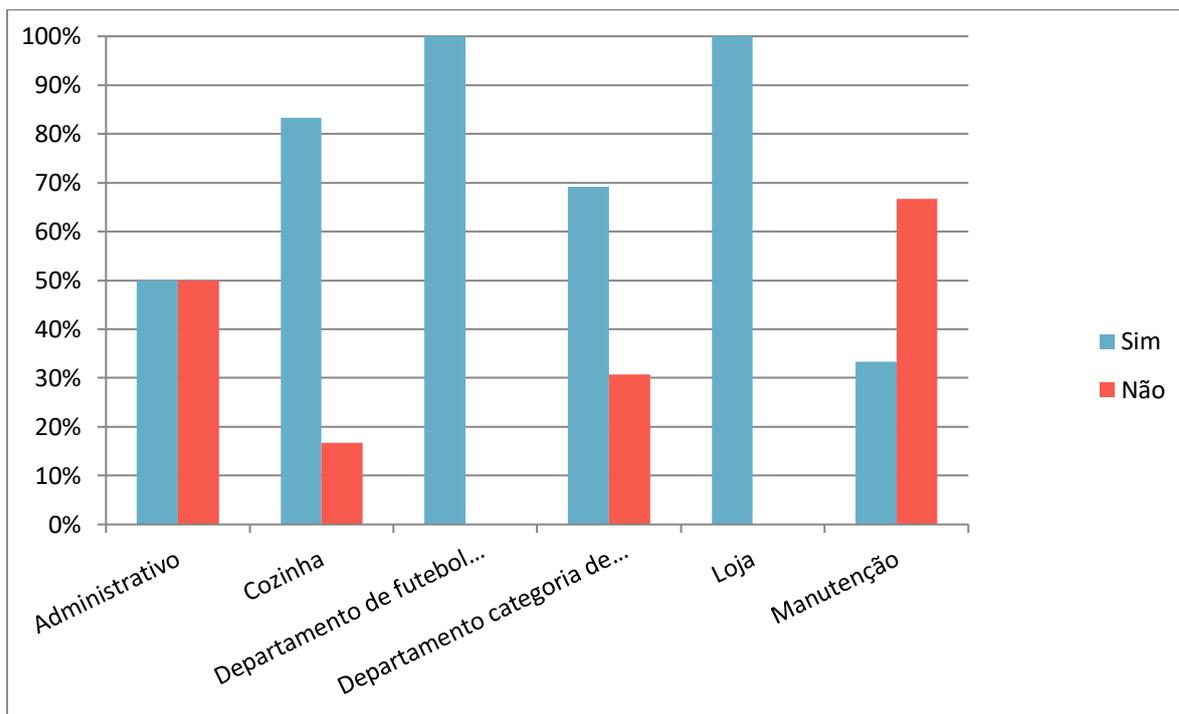
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

É possível observar que no setor administrativo, loja, departamento de futebol profissional e categoria de base, 100% dos pesquisados responderam que possuem conhecimento da missão e visão e concordam com a mesma. Este fato se deve à distribuição de placas pelos setores contendo a missão e visão do clube, sendo que é um conceito novo no clube aplicado no ano vigente de 2017.

Na cozinha 83,33% prestaram atenção e concordam e apenas 16,67% prestaram atenção e não concordam. No setor de manutenção sendo 83,33% que prestaram atenção e concordam e 16,67% não prestaram atenção e não conhecem. Os pesquisados que informaram não conhecer a missão e visão do clube, provavelmente não prestaram atenção nas placas colocadas nos setores, sendo este o único meio dos colaboradores conhecerem, sendo que não houve a apresentação destes conceitos aos funcionários do clube, apenas há alguns líderes de setores.

Quando questionados sobre o conhecimento ou não das metas a serem atingido pelo setor e como obtém este conhecimento, as respostas foram as seguintes.

Figura 15 – Conhecimento de metas.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O setor administrativo encontra-se dividido entre os que têm conhecimento das metas a serem atingidas pelo setor e os que não têm conhecimento, cada com a representação de 50% dos pesquisados. Os que possuem o conhecimento ficam sabendo através de reuniões, pelo responsável do setor e por e-mail.

Na cozinha 83,33% responderam que sim, obtém o conhecimento das metas a serem atingidas, geralmente através da nutricionista, e 16,67% responderam que não obtém o conhecimento.

O departamento de futebol profissional 100% dos pesquisados responderam que obtém informações sobre as metas a serem atingidas pelo seu setor, sendo que ficam sabendo através de reuniões. É o setor que possui o produto final do clube, sendo visível qual o objetivo final do setor.

Já no departamento categoria de base, 69,23% dos colaboradores conhecem as metas e ficam sabendo através de reuniões e planejamentos, já 30,77% não conhecem.

Na loja 100% sabem as metas do setor e ficam sabendo através de conversas e e-mail. Na manutenção 33,33% conhecem através de normas internas

e seu superior, já 66,67% não conhecem. Neste setor os colaboradores encontram-se dispersos em diversas funções diferentes e em diversas áreas do clube e até mesmo fora dele, motivo pelo qual dificulta a comunicação das metas a serem atingidas.

Questionados sobre quais meios de comunicação interna utilizam e com qual frequência, observe-se a tabela abaixo, que foi dividida entre colunas através dos meios de comunicação. Cada opção recebe quatro números, onde o um (1) refere-se à sempre/todos os dias utiliza, dois (2) às vezes/toda semana utiliza, três (3) raramente/todo mês utiliza e quatro (4) não utiliza.

Quadro 5 – Meio de comunicação x frequência.

| Meio de comunicação x frequência | E-mail | | | | Mural de recados | | | | Grupos do Whatsapp | | | | Outro | | | |
|--------------------------------------|--------|---|---|----|------------------|---|---|---|--------------------|---|---|---|-------|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Administrativo | 8 | 1 | 1 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 2 | | | 8 |
| Cozinha | 1 | | | 5 | 2 | 1 | | 3 | 4 | | | 2 | | | | 6 |
| Departamento de futebol profissional | 3 | 2 | 5 | 3 | | 3 | 5 | 5 | 13 | | | | 1 | | | 12 |
| Departamento categoria de base | 3 | 1 | 5 | 4 | | 4 | 6 | 3 | 11 | 1 | | 1 | | | | 13 |
| Loja | | 1 | | 1 | | | | 2 | 1 | | | 1 | 1 | | | 1 |
| Manutenção | | | 1 | 11 | 3 | 4 | | 5 | 4 | 3 | | 5 | 1 | | | 11 |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

É possível observar que o meio de comunicação que o setor administrativo mais utiliza é o e-mail, seguido do grupo do whatsapp e posteriormente o mural de recados. Também obteve-se algumas respostas no “outros”, estes listaram telefone/ramal, como meio de comunicação.

Na cozinha apenas uma pessoa utiliza o e-mail como forma de comunicação, o mural de recados dividiu-se entre os que não utilizam (3 pessoas), os que sempre utilizam (2 pessoas) e o que às vezes utiliza (1 pessoa). Já o grupo do *whatsapp* 4 pessoas mencionaram utilizar e duas não utilizam. Todos os pesquisados deste setor informaram não utilizar outros meios de comunicação.

No departamento de futebol profissional o meio de comunicação mais utilizado é o grupo do *whatsapp*, onde todos os pesquisados utilizam todos os dias. O menos utilizado é o mural de recados, onde grande parte dos pesquisados deste setor não utilizam. Foi informado, por um dos pesquisados, na opção outros que utiliza a assessoria de imprensa como meio de comunicação.

No departamento categoria de base novamente o meio de comunicação mais utilizado é o grupo do *whatsapp*, entretanto, existe um pesquisado que não

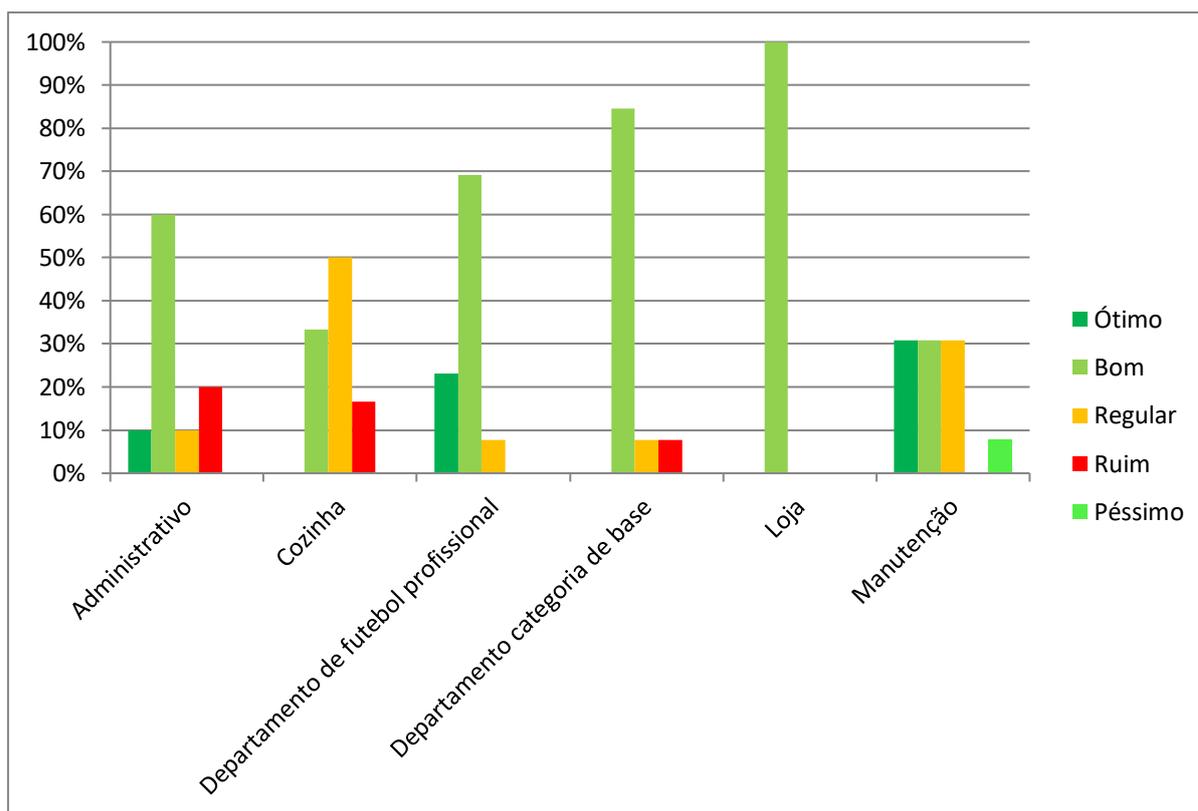
utiliza e outro que utiliza às vezes. O meio de comunicação menos utilizado é o e-mail.

A loja é composta apenas de dois colaboradores, onde está bem dividido o meio de comunicação utilizado por eles. Neste setor, também foi informado por um dos pesquisados a utilização de outro meio de comunicação, citando o telefone.

No setor de manutenção grande parte dos pesquisados não utilizam muito os meios de comunicação. Foi possível observar a utilização de murais de recados e grupos de *whatsapp*, mesmo não sendo a maioria dos pesquisados que utilizam. Ainda assim, um citou o telefone como meio de comunicação utilizado.

Em relação à avaliação do recebimento de informações essenciais para o bom andamento do trabalho.

Figura 16 – Avaliação do recebimento de informações.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

No setor administrativo, 60% dos pesquisados consideram bom e 10% ótimo o nível das informações recebidas para o bom andamento do trabalho, já em contrapartida, 20% consideram ruim e 10% regular.

Na cozinha, 50% dos entrevistados consideram o nível de informações recebidas para o bom andamento do trabalho regular, 33,33% bom e 16,67% ruim.

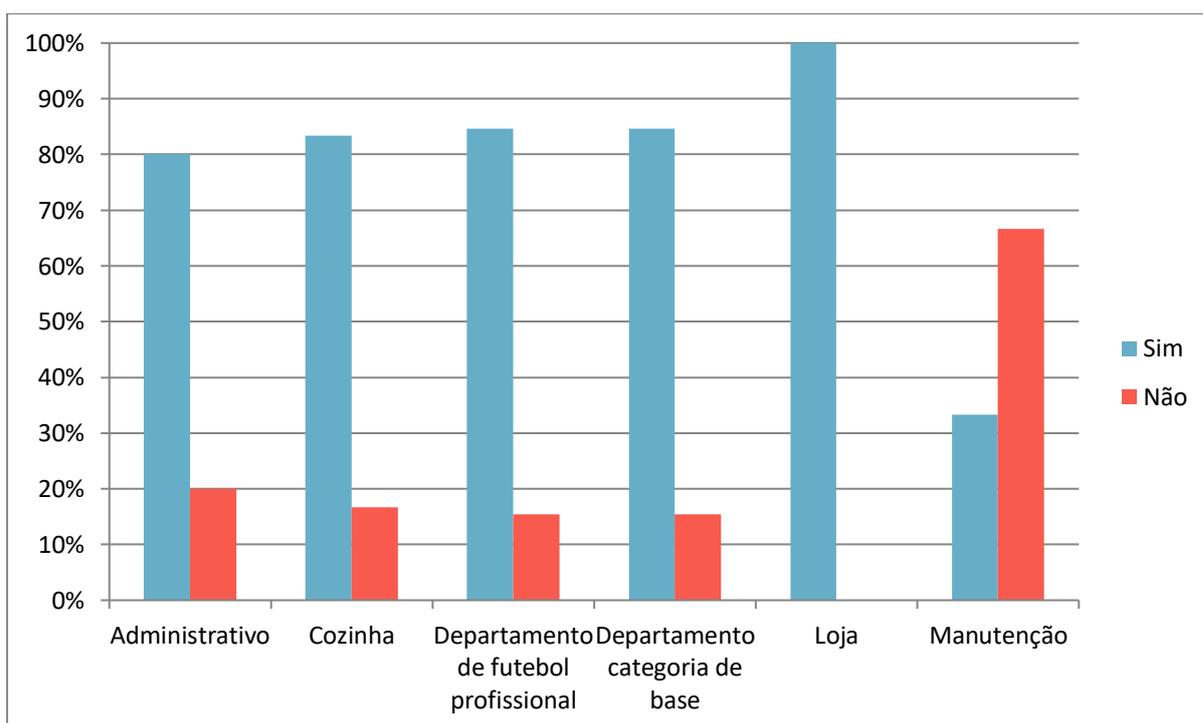
No departamento de futebol profissional, 69,23% dos pesquisados consideram bom o nível de informações recebidas, 23,08% ótimo e 7,69% regular. Já na categoria de base, 84,62% consideram bom, 7,69% consideram regular e também 7,69% consideram ruim

Na loja 100% dos colaboradores consideram bom o nível de informações recebidas para o bom andamento do trabalho.

No setor de manutenção houve uma igualdade nas porcentagens no ótimo, bom e regular, cada qual com 30,77% cada, já o péssimo obteve 7,69%.

Na próxima questão foi questionado se o colaborador gostaria que fossem feitas campanhas internas no clube.

Figura 17 – Preferência ou não por campanhas internas.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

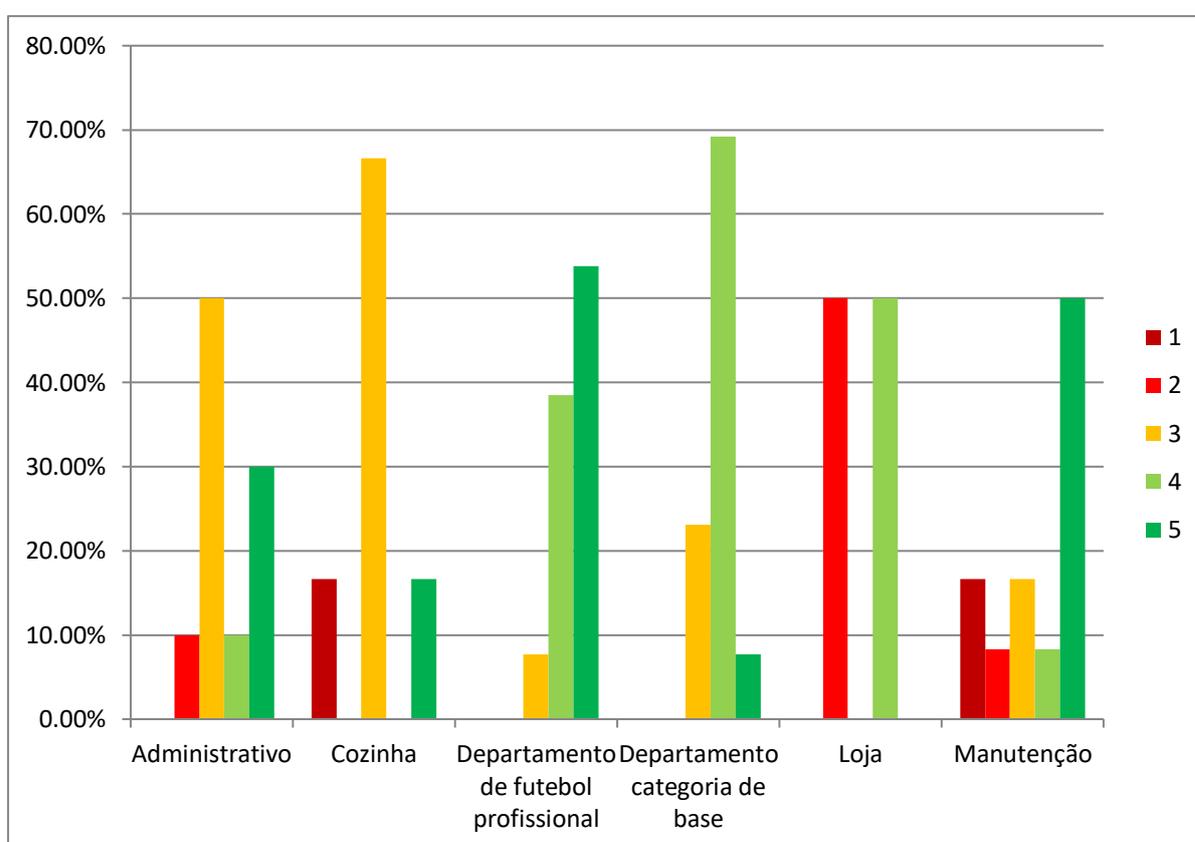
No setor administrativo 80% dos colaboradores mencionaram que gostariam que fossem feitas campanhas internas a fim de motivá-los, 20% não gostariam. Na cozinha, 83,33% gostariam e 16,67% não gostariam.

No departamento de futebol profissional, 84,62% gostariam e 15,38% não gostariam. O mesmo percentual se repete para o departamento categoria de base.

Na loja 100% dos colaboradores gostariam que fossem feitas campanhas internas, já na manutenção apenas 33,33% gostariam e 66,67% não gostariam.

A seguir é possível observar quando questionados o quanto o colaborador se sente parte do clube numa escala de 1 a 5, sendo pouco pertencente e 5 muito pertencente.

Figura 18 – O quanto o colaborador se sente parte do clube.



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Do setor administrativo, 50% dos pesquisados informaram que numa escala de 1 a 5, encontram-se no 3 (considerado estável), 30% informaram que se sentem muito pertencentes, 10% consideram o nível 4 e outros 10% nível 2.

Na cozinha, 66,67% dos pesquisados optaram pelo nível 3, 16,67% se sentem muito pertencentes e outros 16,67% se sentem pouco pertencentes.

No departamento de futebol profissional, 53,85% se sentem muito pertencentes, 38,46% consideram o nível 4, 7,69% o nível 3. Já a categoria de base, 69,23% nível 4, 23,08% nível 3 e 7,69% muito pertencentes.

Na loja 50% consideram o nível 2 e os outros 50% o nível 4. Já na manutenção, 50% muito pertencentes, 16,67% nível 3 e outros 16,67% consideram-se pouco pertencentes. Optaram pelo nível 2 e 4, 8,33% cada.

Questionados em pergunta aberta sobre os fatores que os motivam a trabalhar no clube, obtiveram-se as seguintes respostas por setores:

Tabela 1 – Fatores que motivam os colaboradores setor administrativo

| ADMINISTRATIVO | |
|-----------------------|---|
| Colaborador | Fatores que motivam |
| C1 | Organização e dinâmica |
| C2 | Bom ambiente de trabalho e boa convivência |
| C3 | Necessidade e experiência |
| C4 | Ambiente de trabalho e salário |
| C5 | Pagamento em dia. Uma experiência inovadora trabalhar com a paixão do povo brasileiro |
| C6 | Por ser uma empresa conceituada na cidade |
| C7 E C8 | Fazer o que gosto |
| C9 | Financeiro e realização do meu trabalho |
| C10 | Clube conhecido nacionalmente |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

No setor administrativo é possível observar que predomina em relação à motivação o gostar/trabalhar na área que gosta. Fatores como organização e dinâmica, bom ambiente de trabalho e boa convivência, necessidade e experiência, ambiente de trabalho e salário, pagamento em dia, empresa conceituada na cidade, financeiro, clube reconhecido nacionalmente e trabalhar com a paixão do povo brasileiro (futebol) também apareceram como influenciadores da motivação.

Na cozinha os colaboradores pesquisados listaram os seguintes itens como os que os motivam a trabalhar no clube:

Tabela 2 – Fatores que motivam os colaboradores setor cozinha

| COZINHA | |
|--------------------|----------------------------|
| Colaborador | Fatores que motivam |
| C1, C2 e C3 | Necessidade |
| C4 | Amizades |
| C5 | Estrutura oferecida |
| C6 | Amo minha profissão |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O principal fator motivacional listado pelos colaboradores da cozinha é a necessidade enfrentada pelos pesquisados. Também motivos como amizades, estrutura oferecida e amor a profissão os motivam a trabalhar para o clube em questão.

Referente aos colaboradores do departamento de futebol profissional segue a tabela abaixo:

Tabela 3 – Fatores que motivam os colaboradores dep. de futebol profissional

| DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL | |
|---|---|
| Colaborador | Fatores que motivam |
| C1 | Os desafios, incluindo a possibilidade de superação diária e crescimento profissional |
| C2 | Por fazer o que eu gosto, por precisar e por estar no clube que eu gosto |
| C3 e C4 | Gostar do futebol e do meu trabalho. Gosto do que faço |
| C5 e C6 | O meu próprio trabalho |
| C7 | Busca pelo crescimento, fazer parte da história do clube e recompensar aqueles que acreditam em nós e vários outros |
| C8 | Meu futuro |
| C9 | Estar no mercado do futebol e na vitrine de outros clubes |
| C11 e C12 | A possibilidade de vencer cada jogo |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

É possível observar que estar dentro de um clube de futebol e trabalhar com o que gosta é o principal fator que motiva os colaboradores do departamento de futebol profissional. A possibilidade de crescimento e superação apareceram também como motivação, assim como o pensamento no futuro pessoal. Outro motivo que influencia é estar dentro do mercado do futebol, tendo possibilidades de ser notado por outros clubes, além da possibilidade de vencer cada jogo.

Já no departamento categoria de base, os fatores motivacionais para os pesquisados foram os seguintes:

Tabela 4 – Fatores que motivam os colaboradores dep. categoria de base

| DEPARTAMENTO CATEGORIA DE BASE | |
|---------------------------------------|--|
| Colaborador | Fatores que motivam |
| C1 | Estar com os atletas |
| C2, C3, C4, C5 E C6 | A realização do meu trabalho |
| C7 | Condições que o clube oferece e satisfação pessoal |
| C8 | Treino diário |
| C9 | Realização pessoal e profissional, possibilidade de crescimento profissional |
| C10 | Busca realização profissional |
| C11 | Obter ritmo de jogo e poder estrear no profissional |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

No departamento de base o maior fator que motiva os colaboradores é a realização do próprio trabalho. Apareceram também fatores como estar trabalhando diretamente com atletas, as condições oferecidas pelo clube, satisfação pessoal, treino diário, realização pessoal e profissional, possibilidade de crescimento profissional, obter ritmo de jogo e estrear no time profissional.

Na tabela abaixo é possível observar quais fatores motivacionais os colaboradores que trabalham na loja citaram.

Tabela 5 – Fatores que motivam os colaboradores setor loja

| LOJA | |
|--------------------|--|
| Colaborador | Fatores que motivam |
| C1 | É uma experiência única e motivadora trabalhar e contribuir com um clube de futebol, nos sentimos cada vez mais parte, se perde sentimos, se ganha nossos dias ficam mais felizes. Poder fazer parte desse mundo, nos faz querer estar aqui. |
| C2 | Ambiente de trabalho loja – secretaria |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O C1 diz que a principal motivação é trabalhar com um clube de futebol, onde cada vez mais se faz parte, sentindo quando o time perde ou ganha. Já o C2 cita o ambiente físico atual em que se encontra a loja e a secretaria do clube, ambas juntas.

Os colaboradores do setor de manutenção relatam os seguintes fatores que os motivam a trabalhar no clube.

Tabela 6 – Fatores que motivam os colaboradores setor manutenção

| MANUTENÇÃO | |
|--------------------|--|
| Colaborador | Fatores que motivam |
| C1 | Clube bem reconhecido na cidade, gosto do que faço na área de vigilância e o clube me deu oportunidades para desempenhar |
| C2 | Adoro do que faço |
| C3 | Gosto muito de trabalhar aqui |
| C4 | Gosto do cargo e setor que exerço |
| C5 | Os colegas de trabalho |
| C6 e C8 | Ambiente de trabalho bom |
| C9 | Entre alguns motivos, um deles é que o clube não atrasa seus compromissos com os colaboradores |
| C10 | As amizades, por torcer para o tigre e fazer parte do Criciúma Esporte Clube |
| C11 | Hoje não tenho motivação nenhuma porque cortaram os benefícios |
| C12 | Nenhum fator me motiva |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O principal fator motivacional para os colaboradores do setor da manutenção é que o ambiente de trabalho é bom. Também foi citado fatores como adorar o que faz, gostar de trabalhar no clube, oportunidade recebida, gostar do cargo e setor em que trabalha, os colegas de trabalho, pagamento em dia e torcer para o time. Também foi possível constatar que existem colaboradores neste setor que não possuem motivação nenhuma, segundo o C11, o motivo pela sua falta de desmotivação é o corte dos benefícios.

Questionados, também em pergunta aberta, sobre os fatores que os desmotivam no dia-a-dia, as respostas foram as seguintes:

Tabela 7 – Fatores que desmotivam os colaboradores setor administrativo

| ADMINISTRATIVO | |
|-----------------------|---|
| Colaborador | Fatores que desmotivam |
| C1, C2 E C3 | Falta de comunicação e cumplicidade |
| C4 | Falta de integração, fofoca ou panelinha |
| C5, C6 E C7 | Gestão centralizadora |
| C8 | Falta de respeito com os colaboradores |
| C9 | Falta de reconhecimento do nosso trabalho |
| C10 | Rotina |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Os principais fatores desmotivadores durante o dia-a-dia dos colaboradores pesquisados foram a falta de comunicação e cumplicidade e a gestão centralizadora, ambos os fatores mencionados cada por três dos dez respondentes.

Tabela 8 – Fatores que desmotivam os colaboradores cozinha

| COZINHA | |
|--------------------|--|
| Colaborador | Fatores que desmotivam |
| C1 | A falta de profissionalismo e o desinteresse das pessoas pelos cargos que ocupam |
| C2 | Carga horária |
| C3 | Falta de organização, falta de funcionários, falta de comunicação |
| C4 | A desunião e falta de comunicação entre os membros da equipe |
| C5 | Indiferença |
| C6 | Falta de respeito |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A falta de comunicação apareceu como principal fator desmotivador, mencionada pelo C3 E C4, assim como a desunião, falta de funcionários e de organização. A falta de profissionalismo e desinteresse dos colaboradores pelos cargos que ocupam também gera desmotivação, além do desrespeito e da indiferença.

Já os fatores que desmotivam os colaboradores do departamento de futebol profissional estão listados abaixo:

Tabela 9 – Fatores que desmotivam os colaboradores dep. de futebol profissional

| DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL | |
|---|--|
| Colaborador | Fatores que desmotivam |
| C1 | Falta de valorização profissional |
| C2 | Gestão centralizadora |
| C3 | Falta de oportunidades |
| C4 e C5 | Quando o time perde |
| C6 | Mudanças repetidas de comissão técnica que faz todo o trabalho recomeçar |
| C7 | Estar longe da família |
| C8, C9, C10 E C11 | Nenhum |
| C12 | Não respondeu |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O fator que mais desmotiva os pesquisados do departamento de futebol profissional é quando o time perde alguma partida, aparecendo como resposta do C4 E C5. A falta de valorização profissional, gestão centralizadora, falta de oportunidades, mudanças repetidas de comissão técnica e estar longe da família também apareceram como resposta. Ainda tiveram quatro colaboradores que alegaram que nenhum fator os desmotivou e outro que não respondeu a pergunta.

Já referente ao departamento categoria de base, segue a tabela abaixo:

Tabela 10 – Fatores que desmotivam os colaboradores dep. categoria de base

| DEPARTAMENTO CATEGORIA DE BASE | |
|---------------------------------------|---|
| Colaborador | Fatores que desmotivam |
| C1 | Não valorização dos funcionários |
| C2 E C3 | Direção centralizada |
| C4 | Desrespeito, desorganização |
| C5 | Falta de profissionalismo de dirigente e alguns colegas de trabalho |
| C6 | Ficar no banco de reservas |
| C7 E C8 | Nada |
| C9, C10, C11 E C12 | Não responderam |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A direção centralizada é o fator que mais desmotiva os colaboradores do departamento categoria de base, mencionado pelo C1 E C2. A não valorização dos funcionários, desrespeito, desorganização, falta de profissionalismo de dirigentes e colegas de trabalho e ficar no banco de reservar aparecem também como fatores desmotivadores. Dois pesquisados responderam que nada os desmotiva e outros quatro não responderam.

Os fatores desmotivadores dos colaboradores que trabalham na loja foram os seguintes:

Tabela 11 – Fatores que desmotivam os colaboradores setor loja

| LOJA | |
|--------------------|--|
| Colaborador | Fatores que desmotivam |
| C1 | Falta de comunicação entre os setores |
| C2 | Falta de comunicação entre os setores, falta de integração, relacionamento entre os funcionários |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A falta de comunicação apareceu como fator desmotivador do C1 e do C2 pertencentes ao setor da loja. Também houve menção em fatores como falta de integração e o próprio relacionamento entre os funcionários.

Já os colaboradores do setor de manutenção citaram os seguintes fatores que os desmotivam:

Tabela 12 – Fatores que desmotivam os colaboradores setor manutenção

| MANUTENÇÃO | |
|------------------------|--|
| Colaborador | Fatores que desmotivam |
| C1 | Salário baixo, cortes das horas |
| C2 | Quando acontece desvio de informação |
| C3 | Gente ignorante e mal educada |
| C4 | Falta de profissionalismo dos outros funcionários quando o gerente sai |
| C5 | Tudo porque a administração é incompetente |
| C6 E C7 | Falta de informação |
| C8, C9, C10, C11 E C12 | Nenhum fator me desmotiva |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A falta de informação é o principal fator desmotivador, citado pelo C6 E C7. Salário baixo, corte de horas, desvio de informação, pessoas mal educadas, falta de profissionalismo e incompetência da administração também aparecem como fatores desmotivadores. O C8, C9, C10, C11 E C12 informaram que nenhum fator os desmotivam.

Em relação a ações que os pesquisados gostariam que fosse feitas a fim de contribuir com a motivação e melhorar a comunicação, foram obtidas as seguintes respostas:

Tabela 13 – Ações que podem ser feitas de motivação/comunicação administrativo

| ADMINISTRATIVO | |
|-----------------------|---|
| Colaborador | Ações |
| C1 | Melhorar canais de comunicação, proporcionar cursos aos colaboradores |
| C2 | Descentralização e confiança |
| C3,C4, C5 | Reuniões, nem que seja de 15 min semanais para incentivar, melhorar as relações interpessoais e nos deixar cientes com o que acontece com o clube |
| C6 | Treinamentos |
| C7 | Palestras |
| C8 | Valorização dos funcionários |
| C9 | A união com todos os funcionários |
| C10 | Crachá |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A principal ação referente à motivação e comunicação que os colaboradores do setor administrativo gostariam que fossem feitas é a reunião semanal, tendo esta o objetivo de melhorar as relações entre os colegas de trabalho e informar-los sobre tudo que acontece no clube. Também apareceram respostas como treinamentos, palestras, cursos, valorização dos funcionários, união com todos os funcionários, confecção de crachás, a descentralização, confiança e melhorar os canais de comunicação.

As ações que os colaboradores pertencentes ao setor da cozinha citaram foram as seguintes:

Tabela 14 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação cozinha

| COZINHA | |
|--------------------|---|
| Colaborador | Ações |
| C1 E C2 | Capacitações |
| C3 | Reconhecimento a cada funcionário pelo serviço prestado (gratificações) |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Dos colaboradores respondentes, C1 e C2 afirmaram que poderiam ser feitas capacitações, buscando aperfeiçoamento profissional e motivação pessoal. Já o C3 gostaria que houvesse reconhecimento, como gratificações, ao funcionário pelo serviço prestado.

No departamento de futebol profissional foram listadas as seguintes respostas:

Tabela 15 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação dep. futebol profissional

| DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL | |
|---|--|
| Colaborador | Ações |
| C1 | Investir na capacitação profissional |
| C2 | Dando mais benefícios |
| C3 | Reuniões motivacionais |
| C4 | As premissas de comunicação devem estar envolvidas no modelo de gestão |
| C5 | Plano de valorização profissional |
| C6 | Um planejamento melhor para os atletas |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

As respostas foram diversificadas, como o investimento na capacitação profissional, mais benefícios aos colaboradores, reuniões motivacionais, plano de valorização profissional, melhor planejamento aos atletas e envolver a comunicação no modelo gestão.

Já as ações listadas pelo departamento categoria de base foram as seguintes:

Tabela 16 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação dep. categoria de base

| DEPARTAMENTO CATEGORIA DE BASE | |
|---------------------------------------|---|
| Colaborador | Ações |
| C1 | Ouvir as pessoas. Considerar experiências bem sucedidas |
| C2, C3 E C4 | Treinamentos |
| C5 | Melhorar canais de comunicação |
| C6 | Suprir demanda de funcionários |
| C7 | Considerar opiniões |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O treinamento foi mencionado pelo C2, C3 E C4, como forma de melhorar a motivação dos colaboradores. Ouvir as pessoas, analisar opiniões, considerar experiências bem sucedidas, suprir demanda de funcionários e melhorar os canais de comunicação também foram citados.

Na loja as ações citadas podem ser observadas na tabela abaixo:

Tabela 17 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação loja

| LOJA | |
|--------------------|---|
| Colaborador | Ações |
| C1 | Ter reuniões mais frequentes com todos os setores e funcionários, para se conhecer e entender o que cada um faz para contribuir com o crescimento do clube. |
| C2 | Palestras, reunião de integração, igualdade |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

C1 acredita que seria interessante ter reuniões envolvendo todos os setores e colaboradores com maior frequência, buscando fazer com que o público interno se conheça e entenda qual o papel de cada um dentro do clube, possibilitando assim uma melhor contribuição, por parte de cada funcionário, para o crescimento do clube. C2 gostaria também que fossem realizadas reuniões de integração e palestras, além da igualdade entre os colaboradores.

Abaixo estão listadas as respostas dos colaboradores do setor de manutenção:

Tabela 18 – Ações que podem ser feitas motivação/comunicação manutenção

| MANUTENÇÃO | |
|--------------------|---|
| Colaborador | Ações |
| C1, C2 E C3 | Reuniões |
| C2 | Igualdade entre os funcionários |
| C4 e C5 | Todos deveriam seguir normas internas criadas pelo clube facilitando assim nosso trabalho |
| C6 | Cobrar mais os resultados dos trabalhos dos funcionários |
| C7 | Busca pelo comprometimento dos funcionários |
| C8 e C9 | Nenhuma |

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

C1, C2 E C3 gostariam que fossem feitas reuniões a fim de contribuir com a melhora da motivação e comunicação. C4 e C5 gostariam que as normas internas criadas pelo clube fossem seguidas, deste modo facilitaria o trabalho dos colaboradores. Ainda houve respostas como tratar todos os funcionários de forma igualitária, cobrar mais resultados e buscar comprometimento dos colaboradores. C8 e C9 informaram que não existe nenhuma ação que gostariam que fossem feitas.

4.4 ANÁLISE GERAL DOS DADOS DA PESQUISA

Ao realizar uma análise geral dos dados da pesquisa, convém ressaltar que entre os setores entrevistados, foi possível perceber uma heterogeneidade de respostas, muitas vezes, completamente diferentes entre si.

É possível verificar a predominância das mulheres no clube, excluindo-se o departamento de futebol profissional, categoria de base e manutenção, todos os outros setores possuem uma maior quantidade da presença feminina.

Quanto ao perfil dos colaboradores do clube contactou-se que grande maioria possui de 20 a 30 anos, sendo uma faixa etária consideravelmente nova, completaram o ensino médio e trabalham de 1 a 5 anos no clube.

Os benefícios mais conhecidos pelos colaboradores foram o desconto na loja e o vale refeição, entretanto, os setores divergiram bastante em relação aos outros benefícios oferecidos pelo clube.

Quase que maioria do público interno do clube informou que prestou atenção e concorda com a missão e visão do clube, tendo pequenas oscilações na cozinha, onde 16,67% prestaram atenção e não concordam e no setor de manutenção, onde 16,67%, não prestaram atenção e não conhecem.

O setor de manutenção demonstrou ter dificuldades no conhecimento das metas a serem atingidas pelo setor, enquanto, no setor administrativo o conhecimento ou não das metas se igualaram. Já nos outros setores, foi possível observar que grande maioria dos colaboradores conhecem as metas a serem atingidas pelo seu departamento.

O clube não possui um meio de comunicação próprio, sendo o whatsapp o apontado como mais utilizado entre os colaboradores de todos os setores.

O setor administrativo, departamento de futebol profissional, categoria de base e loja, consideram o nível de informações recebidas para o bom andamento do trabalho individual “bom”, enquanto o setor da cozinha considera regular e a manutenção se dividiu igualmente entre ótimo, bom e regular.

O setor de manutenção demonstrou não ter interesse na implementação de campanhas internas a fim de motivá-los, em contrapartida, todos os outros setores evidenciou-se interesse.

O departamento de futebol profissional e o setor de manutenção foram os que atribuíram nota máxima (5) em relação a quanto o colaborador se sente parte do

clube. A categoria de base, atribui nota 4 e a loja 4 e 2 igualmente. Nos setores administrativo e cozinha predominou a nota 3.

Foi possível observar diversas ações que motivam o colaborador no dia a dia no clube, entre as principais estão o pagamento em dia, necessidade pessoal, por se tratar de um clube de futebol, gostar do que faz, entre tantos outros fatores tratados anteriormente. Em contrapartida, alguns colaboradores mencionaram que nada os motiva no dia a dia e um deles, pertencente ao setor de manutenção, informou que atualmente não possui motivação, pois seus benefícios foram cortados.

Os fatores desmotivadores predominantes no clube foram a falta de comunicação, gestão centralizadora, falta de valorização profissional, entre outros.

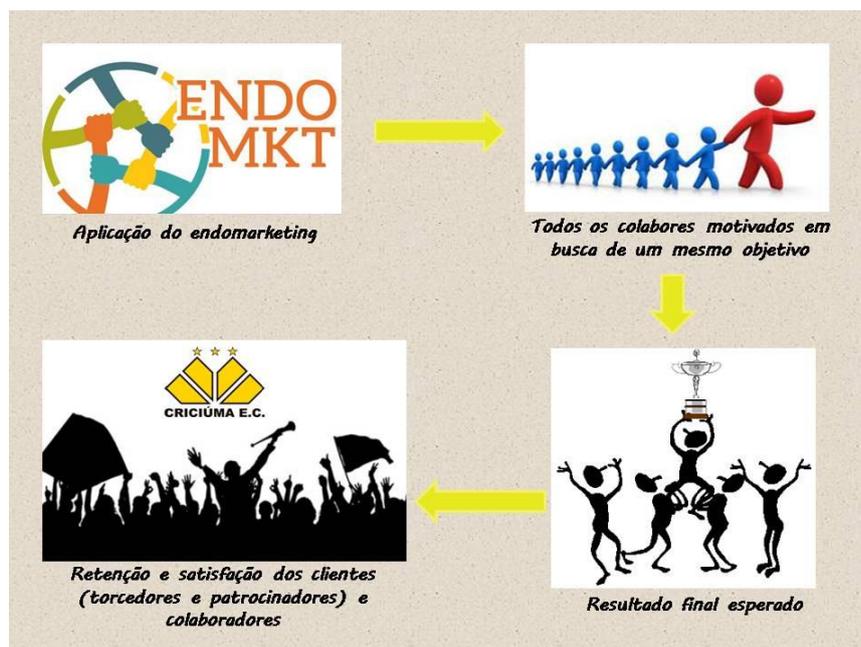
4.5 PROPOSTA DE ENDOMARKETING PARA O CRICIÚMA E.C

Segundo Leoncini e Silva (2004), a gestão estratégica de clubes relacionando o negócio ao futebol está com uma ampla área de crescimento, incluindo áreas como gestão financeira, marketing e até mesmo dentro do desempenho esportivo, que afeta todas as demais áreas.

Marques (2010) afirma que o plano de *endomarketing* é utilizado como ferramenta estratégica de uma organização e visa estabelecer um processo de troca entre colaborador e empresa.

Cabe salientar, conforme Minadeo (2008), que o papel das lideranças no programa de *endomarketing* é essencial para o sucesso ou não do plano.

Figura 19 – Resultados do *endomarketing*.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

A aplicação do *endomarketing* proporciona ao público interno motivação para vestir a camisa da organização, indo todos em um único objetivo (objetivo final da empresa), qualquer falha do público interno pode comprometer o público externo em curto até longo prazo (BEKIN, 2005).

Segundo Bekin (2005), um programa de endomarketing só terá sucesso se partir de uma avaliação do ambiente externo da empresa, tendo grandes chances de uma precisão no programa.

Em concordância com os objetivos deste trabalho foi desenvolvida uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação, a fim de fortalecer a relação clube – colaborador e impactar positivamente no desempenho final do clube, tendo como base a pesquisa realizada e as ações dadas como sugestão pelos próprios funcionários do clube.

Trata-se de uma proposta elaborada a partir das possibilidades percebidas através das análises e em consonância com a realidade diagnosticada através do levantamento de dados. Esta proposta envolve os seguintes aspectos:

a) Implementação de um sistema intranet: um software que padronize o meio de comunicação entre o público interno;

b) Reuniões semanais entre setores para o repasse de informações: podendo ser realizada com cada líder, sendo que após a reunião, o mesmo repassa as informações a todos os seus colaboradores;

c) Encontros semanais: nestes encontros trabalhar dinâmicas, a fim de integrar os funcionários. Ex: jogos; atividades de integração, entre outros.

d) Prêmios por metas de setores e do clube inteiro: determinar metas que quando alcançadas o setor recebe algum prêmio para ser sorteado entre os componentes do setor. Por exemplo: Um corte de cabelo numa barbearia ou salão, uma viagem junto ao time para algum jogo, viagem de final de semana;

e) Dia da família: um dia onde acontece integração entre a família do colaborador e o clube, podendo proporcionar jogos entre colaboradores e família e outras atividades;

f) Programa de reconhecimento: fazer uma votação em cada setor para eleger o destaque do mês, como por exemplo: premiar os selecionados com um camarote para assistir um jogo no Heriberto Hülse;

g) Treinamentos e capacitações: proporcionar, de tempos em tempos, treinamento e capacitações aos colaboradores conforme suas áreas de atuação;

h) Programa de integração para novos funcionários: o clube recebe muitos colaboradores novos, ter um programa de integração é de grande valia. Neste programa, deve ser apresentando o clube, sua missão e visão, tendo assim, melhores chances do colaborador do clube desenvolver o sentimento de pertencer à equipe;

i) Fazer um *brainstorming* por setores, de tempos em tempos, para ouvir sugestões;

j) Destacar que a uma vitória é de todos os colaboradores, não importando setores, assim como as derrotas;

k) Rever os benefícios por setor e fazer com que os colaboradores tenham conhecimento do que lhes é oferecido;

l) Disseminar a missão e visão no dia a dia do clube e dos colaboradores, fazer com que seja um objetivo geral em que todos trabalhem dentro disto;

m) Avaliar a possibilidade da criação de valores com características do clube que os colaboradores devem seguir.

As ações propostas envolvem a comunicação, motivação, integração, treinamento e desenvolvimento profissional, conforme averiguado necessidade através da pesquisa aplicada. A aplicação das propostas possibilitará o desenvolvimento de potenciais, melhora na comunicação, integração e motivação dos colaboradores, conseqüentemente, melhores resultados no produto final, o futebol, e maiores satisfação do cliente externo, os torcedores e empresas patrocinadoras. Não foi desenvolvido um cronograma para o desdobramento das propostas por não haver como identificar quais os melhores prazos e horários para que estas ações sejam desenvolvidas, ficando a critério do clube a implementação das propostas que julgar adequadas e necessárias.

5 CONCLUSÃO

A concorrência no futebol nacional está cada ano mais acirrada e ser um clube com capacidades competitivas é fundamental para se manter na elite do futebol brasileiro. Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997, p.14), definem “competitividade é a função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente.”

O *endomarketing* é visto como uma ferramenta que pode ser utilizada, no âmbito interno, para oferecer maiores chances de sucesso para a organização, melhorando a comunicação, o ambiente organizacional, oferecendo aos colaboradores maior satisfação e motivação para exercerem suas funções. Busca também integrar os objetivos da organização com os do público interno.

Desta forma, o trabalho foi desenvolvido tendo como objetivo geral estruturar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno do Criciúma Esporte Clube.

Com relação ao primeiro objetivo específico do estudo, que foi contextualizar a atual situação do clube com relação a sua missão, visão e valores, verificou-se que a missão e visão do clube foram criadas no ano vigente, com pouca disseminação e engajamento aos colaboradores, sendo de grande importância que os colaboradores tenham o conhecimento da razão do clube existir e como ela quer ser vista daqui a alguns anos. Além disso, é fundamental que a missão e a visão estejam não apenas expostas nas dependências do clube, mas serem lembradas no dia a dia para que toda a equipe possa caminhar na mesma direção. Quanto aos valores, trata-se de um aspecto que ainda não foi trabalhado pelo clube, sendo interessante uma análise e criação do mesmo para fortalecer a cultura do Criciúma Esporte Clube.

Referente ao segundo objetivo específico que foi avaliar as estratégias de *endomarketing* que são ou não utilizadas pelo Criciúma Esporte Clube, foi possível constatar através dos dados levantados pela pesquisa, que as estratégias utilizadas atualmente são insipientes e desenvolvidas de maneira informal, sem um planejamento e análise.

No terceiro e quarto objetivos específicos, que trataram de analisar a percepção do colaborador em relação ao clube e conhecer os fatores que levam à

motivação ou desmotivação do pessoal dos setores administrativo, cozinha, departamento de futebol profissional, categoria de base e loja, foi possível observar uma boa relação do colaborador com o clube, tendo algumas oscilações que geram desmotivação e falta de comunicação entre colaboradores.

O quinto e último objetivo específico foi elaborar uma proposta de *endomarketing* com foco na motivação do público interno. A proposta apresentada procurou estar de acordo com a realidade e focada em gerar benefícios buscando aprimorar o desempenho do clube esportivo em questão, primeiramente no âmbito interno e, conseqüentemente, posteriormente no âmbito externo. Afinal, Bekin (2005, p. 76) diz que “Marketing atrai e retêm clientes, *endomarketing* atrai e retêm funcionários... que retêm clientes”.

Referente às limitações da pesquisa, ressaltam-se quatro questões. Primeiramente, a dificuldade de encontrar informações sobre a história do clube. Em relação à segunda limitação, resalta-se o número total de respostas obtidas, que foram abaixo do esperado, mesmo o questionário tendo sido enviado a todos os colaboradores. Em relação a terceira limitação, evidencia-se o fato de o *endomarketing* ser uma ferramenta bastante extensa, que abrange diversos fatores, no qual não foi possível trabalhar todos, focalizando o trabalho na motivação. A quarta e última limitação foi referente ao pequeno número de materiais bibliográficos sobre o tema, principalmente relacionados ao futebol.

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se uma proposta com foco na comunicação do clube, assim como, uma tentativa de obter mais respondentes para a pesquisa, com abordagem presencial. E, caso implantada a proposta no clube, uma análise de melhora de desempenho dos colaboradores e do clube.

Conclui-se que o tema é de relevância para profissionais esportivos, principalmente, gestores e diretores dos clubes de futebol brasileiro, assim como para acadêmicos que buscam informações sobre o *endomarketing* e o clube em questão. A ferramenta em tese poderá ser utilizada por clubes esportivos, como uma nova ferramenta em busca da diferenciação e competitividade nacional.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Serviços interno**: como resolver a crise de liderança no gerenciamento de nível. São Paulo: Pioneira, 1994.
- ARAÚJO, R. N. O.; CARIOCA, J. M. G.; MACHADO, D. Q.. **Estratégia de integração para novos funcionários**: um estudo de caso em uma indústria de transformação. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n.1, p.6-18, 2012.
- BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. **Endomarketing**: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, Ano VIII, n. 1, p.1, janeiro/2012.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção**. v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2016.
- BITTAR, L.. **Como integrar novos funcionários**. 2009. Disponível: <http://lizbittar.com.br/blog/2009/05/entrevistaintegracao>. Acesso: 24 out. 2016.
- BORSARI, José Roberto. **A evolução do futebol**: o combate à violência e o resgate da ética e do fair play. São Paulo: EPU, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- _____, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. 1ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2007.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2007.
- CHATAIGNIER, Ronaldo de Souza Leite. **Marketing Esportivo** - teoria e prática: estudo de caso do Clube Atlético Paranaense. **Fundação Getúlio Vargas**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3523/1409393.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**., 5 ed.. São Paulo: Atlas, 1998.

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.

CORRÊA, Roberto. **Comunicação integrada de marketing: uma visão global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

_____, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva 2005.

CZINKOTA, Michael R.; MONTINGELLI JR., Nilvaldo. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERRELL O. C et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANZINI, Fábio. **Futebol é “coisa para macho?” Pequeno esboço para uma história das mulheres no país do futebol**. *Revista Brasileira de História*. São Paulo, v. 25, n. 50, jul. 2005. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01882005000200012>

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. 11ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRONROOS, Cristian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KADOW, Fabio Augusto. **Marketing esportivo 2.0**: o relacionamento entre fãs, ídolos, clubes e marcas nas redes sociais. 2011. Disponível em: <<http://grupo-ecausp.com/digicorp/monografiasTurma1/MONOGRAFIA%20FABIO%20KADOW1.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2016.

KOLASA, B. J.. **Ciência do comportamento na Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____, Philip. **O marketing sem segredos**: Philip Kotler responde as suas dúvidas. 10 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

_____, Philip. **Os 10 pecados mortais do marketing**: causas, sintomas e soluções. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. **Entendendo o futebol como um negócio**: um estudo exploratório. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1>>. Acesso em: 27 out. 2016.

LOPES, André Luiz Lacé. **Administração esportiva, administração pública e outras administrações inclui a mandinga da Capoeira**. Rio [de Janeiro]: CIDOCA, 1994.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, Hugo Carvalho. O endomarketing como fator competitivo. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

_____, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor**. 2 ed.. Paraná: Cianorte, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCCARTHY, Jerome; PERREAULT, William D. Jr. **Marketing essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

MOCSÁNYI, Vinicius; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão de Pessoas na Administração Esportiva**: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**. Ano 4 Nº 4, 2005. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCBS/Cursos/Educacao_Fisica/REMEFE-4-4-2005/art4_edfis4n4.pdf>. Acesso em: 27 out. 2016.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, Willian A. **Marketing Esportivo**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

Multiad Comunicação, **Os 4P's do marketing**. 2015. Disponível em: <<http://multiad.com.br/marketing/os-4ps-do-marketing/>>. Acesso em: 27 out. 2016.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2 ed.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

PARRA, Domingos Filho; SANTO, João Almeida. **Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1998.

PITTS, Brenda; STOTLAR, David. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. 1 ed. São Paulo: Phorte, 2002.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria. **Metodologia do Ensino e do Trabalho Acadêmico**. Blumenau: Odorizzi, 2004.

REIS, Rômulo et al. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Vol. 5 Nº 9, Julho de 2013. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/169>>. Acesso em: 26 out. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCCO JUNIOR, Ary José. **A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras**: o caso do FC Barcelona. **Revista Organicom**. Ano 10, nº 19, 2º semestre de 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/641>>. Acesso em: 16 out. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Luiz Marcelo Vídero Vieira. **A evolução da gestão no futebol brasileiro. Fundação Getúlio Vargas**. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5329/Luiz_Marcelo_Videiro_Vieira_Santos.pdf?sequence=1>. Acesso em 27 out. 2016.

SARRACENI, J. et al. Endomarketing: ferramenta de gestão estratégica para as empresas. **II Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**. out. 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0092.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2016.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

SILVA, Sérgio Luisda. **Gestão do conhecimento**: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf. Brasília**. v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=AFWIwJcAAAAJ&citation_for_view=AFWIwJcAAAAJ:u5HHmVD_uO8C>. Acesso em: 19 out. 2016.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners & Losers**. Middlesex, Inglaterra: Penguin Books, 2000.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing e comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____, Mitsurum Higuchi. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa de mercado**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM**

Olá, meu nome é Karla Fernandes Fabre, sou acadêmica da 7ª fase do curso de Administração de Empresas da UNESC estou realizando meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) com o tema: *Endomarketing: Uma Proposta para o Criciúma Esporte Clube*. Se possível, gostaria que você, colaborador do clube, respondesse algumas perguntas, a fim de participar da pesquisa para a efetivação do TCC. Obrigada, desde já.

1. Gênero

Feminino Masculino

2. Idade

Menos de 20 anos De 20 a 30 anos
 31 a 40 anos 41 anos ou mais

3. Grau de escolaridade

Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto Ensino médio completo
 Superior incompleto Superior completo
 Pós-Graduação

4. Qual o setor que você faz parte dentro do clube?

Administrativo Cozinha
 Departamento de futebol profissional Departamento categoria de base
 Manutenção Loja

5. Há quanto tempo você trabalha no Criciúma Esporte Clube?

- () Menos de 6 meses () 6 meses () 1 ano
 () 1 ano a 5 anos () 5 a 10 anos () Mais de 10 anos

6. Quais os benefícios o clube oferece, monetários ou não?

- () Plano de saúde () Gratificação () Plano Carvoeiro
 () Descontos na loja () Vale refeição
 () Outros. Quais? _____

7. A missão e visão do clube estão espalhadas pelos setores, você já prestou atenção ao conteúdo e concorda com a mesma?

- () Prestou atenção e concorda () Prestou atenção e não concorda
 () Não prestou atenção e não conhece () Outra: _____

8. Você tem conhecimento das metas a serem atingidas pelo setor em que você trabalha?

- () Sim. Como você fica sabendo? _____ () Não

9. Quanto à comunicação interna, quais os meios você utiliza? Com que frequência? Assinalar com um "X" a frequência com que você utiliza cada meio de comunicação.

| Frequência | SEMPRE Todos os dias | ÀS VEZES Toda semana | RARAMENTE Todo mês | Não uso |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|---------|
| E-mail | | | | |
| Murais de recados | | | | |
| Grupos do Whatsapp | | | | |
| Outro. Qual? | | | | |

10. Como você avalia as informações que você recebe para o bom andamento do seu trabalho no clube?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

11. Você gostaria que fossem feitas campanhas a fim de motivá-lo(a) a participar, produzir, treinar, etc.?

Sim. Quais? _____ Não

12. O quanto você se sente parte do clube? Dê uma nota de 1 a 5, sendo 1 pouco pertencente e 5 muito pertencente.

1 2 3 4 5

13. Quais fatores te motivam a trabalhar no clube?

14. Quais fatores te desmotivam no dia-a-dia?

15. Quais ações poderiam ser feitas pelo clube a fim de contribuir com a sua motivação ou melhorar a comunicação interna?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017)

PARTE 3 - ENTREVISTA

O clube

1. A história do clube encontra-se registrada em algum livro? Quais?
2. O clube possui missão, visão e valores definidos? Se sim, quais são?
3. Como a missão, visão e valores são sustentados durante o dia-a-dia do clube?
4. Como são divididos os setores e quais são eles?
5. Quantos funcionários / colaboradores fazem parte do clube?
6. Quantos colaboradores possui cada setor?
7. Patrocinadores

Marketing e endomarketing

8. Como funciona o marketing? Quais ações existem?
9. Existe alguma ação de marketing interno? Quais? Como são?
10. Quais os benefícios que o clube oferece ao colaborador?
11. Costuma-se oferecer prêmios aos colaboradores caso alcancem determinada meta ou se destaquem? Quais tipos de premiações?
12. Qual o tipo de reconhecimento e incentivo oferecidos?
13. Costuma-se passar o feedback para cada setor?
14. Como ocorre a comunicação interna?
15. É feito reuniões com frequência? Qual a frequência e tempo?
16. No final do ano costumam fazer confraternização?
17. Como é mensurado o desempenho do clube?
18. Existe preocupação do clube em contratar colaboradores que se identificam com a filosofia do clube?
19. O clube encontra-se satisfeito com o atual desempenho de seus colaboradores?
20. Você acredita que um funcionário treinado, capacitado, bem informado, satisfeito, realizado e orgulhoso de estar em um ambiente motivacional, faça a diferença na qualidade do produto e/ou serviço da empresa?
21. Como funciona a estrutura organizacional do clube?

APÊNDICE III – AUTORIZAÇÃO DO CLUBE

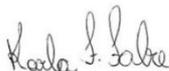
Figura 3 – Autorização do clube

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E PESQUISA

Criciúma, 31 de outubro de 2016.

Eu, Karla Fernandes Fabre, responsável principal pelo projeto de TC, o qual pertence ao curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, venho através deste, solicitar autorização do Criciúma Esporte Clube, CNPJ; 83.663.781.0001-21, para a realização de coleta de dados através de entrevistas e pesquisas, além da utilização do nome do clube no trabalho, no período de novembro de 2016 a julho de 2017 para o trabalho de pesquisa sob o título ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA PARA O CRICIÚMA ESPORTE CLUBE.

Contando com a autorização desta instituição, coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.



Nome e assinatura do Pesquisador
RG: 6.137.648



Nome e assinatura do Representante da empresa
RG: 1.117.217

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).