



## PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE ENDOMARKETING NO SETOR DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DMTECH

### ARTIGO ORIGINAL

FERREIRA, Élide Karla de Oliveira<sup>1</sup>, PONTES, Elimar da Silva<sup>2</sup>, LIMA, Gerald da Silva<sup>3</sup>, ROBERTO, José Carlos Alves<sup>4</sup>

FERREIRA, Élide Karla de Oliveira. Et al. **Proposta de implementação de endomarketing no setor de recursos humanos: estudo de caso na empresa Dmtech**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 03, pp. 120-141. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-endomarketing>,

DOI:

10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/implementacao-de-endomarketing

### RESUMO

Este artigo apresenta propostas à organização do caso estudado, cujo intuito é de fomentar melhorias no setor de Recursos Humanos da empresa Dmtech, que atua como prestadora de serviços de manutenção de equipamentos hospitalares e venda de equipamentos. A sua matriz fica em Manaus, porém, ela atua em todos os municípios do Amazonas. A partir de uma análise diagnóstica das áreas funcionais, identificou-se que o desempenho dos Recursos Humanos estava abaixo do esperado. Além disso, ficou constatado que o departamento de pessoal necessitava de melhorias para o bom desempenho da organização. Nesse contexto, visou-se responder: Quais ações estratégicas podem ser implementadas na empresa Dmtech a fim de que haja melhorias e máxima eficiência do setor de Recursos Humanos? Portanto, tem-se como objetivo geral propor a implementação de melhorias direcionadas ao setor de Recursos Humanos a fim que haja melhorias nos processos internos e se alcance a máxima eficiência. Perante a problemática exposta, como metodologia, utilizou-se algumas ferramentas, como: mapeamento, escala gráfica, 5W2H e avaliação 360° para a proposição das ações interventivas sugeridas. Em sua natureza, a escala gráfica foi utilizada para averiguar a pontualidade e assiduidade de cada funcionário individualmente; quanto aos fins, o uso da pesquisa qualitativa levou o pesquisador a entender os resultados de maneira sólida; e, quanto aos meios,

120



propôs-se uma pesquisa exploratória para estruturar quais seriam as etapas do processo para a mudança. As principais indicações sugeriram a implementação das ferramentas de melhorias para as intervenções, como: configurar o fluxo de trabalho em cada área da organização; aplicação de avaliação 360°; aplicação de endomarketing; elaboração de um plano de cargos e salários; e estruturação de um programa de incentivo por desempenho. Partindo das ações interventivas, espera-se que, ao alcançar os resultados desejados dentro do prazo, tenha-se recrutado, valorizado e treinando funcionários para que melhorem seu desempenho em suas funções e tragam bons resultados para a empresa.

Palavras-chave: Atendimento, Gestão, Recursos Humanos.

## 1. INTRODUÇÃO

A empresa Dmtech comércio atacadista de produtos hospitalares Eireli, situada na cidade de Manaus, empresa de pequeno porte, realiza atendimento personalizado por todos os municípios do estado do Amazonas. A organização tem buscado por melhoria contínua em seus processos internos. Diante disto, surgiu a necessidade de realizar um estudo de caso, a fim de identificar as ações interventivas necessárias para se obter eficiência nos seus procedimentos por meio do diagnóstico organizacional, tendo como base a leitura dos dados por intermédio do quadro de desempenho dos setores aplicadas por meio das ferramentas de análise *Swot* e *5W2H*. Foi identificado que o setor de recursos humanos deveria ser o foco imediato para a aplicação destas ações interventivas. O cenário evidenciado pelos setores encontra-se apresentado no Gráfico 1. Tal resultado foi confirmado durante a aplicação de questionários, de atividades qualitativas e do mapeamento, surgindo, assim, a oportunidade de definir a estratégia correta para resolver os problemas encontrados. Sugeriu-se a implementação do *endomarketing*, *avaliação 360°*, elaboração de um plano de cargos e salários, estruturação de um programa de incentivo por desempenho e a configuração do fluxo de trabalho de cada área da organização.

Porém, com os avanços dos testes, deparou-se com uma questão norteadora fundamental. A questão norteadora, para Guimarães *et al.* (2021), nada mais é que a incerteza que o aplicador tem ao se deparar com a resolução do problema. Logo, gera



uma dúvida ou pergunta que há de ser respondida. Para este estudo, delimitou-se a seguinte questão: Quais ações estratégicas podem ser implementadas na empresa Dmtech a fim de que haja melhorias e máxima eficiência do setor de Recursos Humanos? Portanto, tem-se como objetivo geral propor a implementação de melhorias direcionadas ao setor de Recursos Humanos a fim que haja melhorias nos processos internos e se alcance a máxima eficiência.

Neste referido estudo de caso, em sua natureza, fez-se o uso de escala gráfica e 5W2H para, por meio da análise, mensurar o desempenho de cada colaborador, podendo prever suas variações. Pode ser previamente aplicada por suas variações, de maneira vertical e horizontal. Este é considerado como um dos métodos mais simples, porém, bastante sensível, pois qualquer intervenção pode mudá-lo para beneficiar ou prejudicar a empresa que o aplica, segundo Costa *et al.* (2018). Já quanto aos fins, utilizou-se da pesquisa qualitativa, pois ela é relevante quando se busca entender os motivos, comportamentos e até mesmo resultados de maneira consistente, como destaca Creswell (2021).

Por fim, quanto aos meios adotados por este estudo de caso, utilizou-se o método da abordagem descritiva exploratória, pois ela é necessária quando já existe a familiarização com o problema e os objetivos já estão claros, segundo Pedrosa (2020). Diante destas argumentações, as ferramentas citadas foram agrupadas e, assim, a avaliação 360° e 5w2H permitiram o início da resolução da questão na raiz do problema por meio da análise de desempenho das atividades que são executadas pelos colaboradores de forma individual. Analisou-se, para tanto, os eventos internos e sugeriu-se a interação entre eles para que as atividades desempenhadas tenham êxito na forma de resultados que devem ser premiados e referenciados pelo gestor.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico fornece o embasamento para o desenvolvimento do estudo de caso, pois é uma forma de afirmar a veracidade da pesquisa feita. Azevedo (2016) reitera que o objetivo da fundamentação é incluir uma visão geral baseada em outras



fontes com diversas características, seja a partir de uma investigação científica, sistemática e abrangente. Todo processo deve ser claro e baseado nos estudos já publicados.

## **2.1 PLANEJAMENTO DE AÇÕES INTERVENTIVAS**

A ação interventiva consiste em desenvolver um plano de mudanças. Ela permite a resolução de um problema, atendendo aos resultados pretendidos. Oliveira e Souza (2021) ressaltam que o planejamento das ações consiste em promover as mudanças necessárias que a empresa precisa, melhorando seus resultados e contribuindo para o processo de trabalho. Por outro lado, Teixeira (2017) disserta que as ações interventivas requerem uma metodologia prática, com etapas e processos bem definidos, cujo planejamento para a ação e reflexão da pesquisa devem estar ao alcance dos objetivos esperados pela empresa para obtenção dos seus resultados. O planejamento foi organizado e pensado de acordo com as necessidades que a empresa estudada apresentava diante das objeções encontradas.

## **2.2 FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO 5W2H**

A técnica de ferramenta de análise *SWOT* e *5W2H* permitiu identificar as forças e fraquezas situadas em todos os departamentos e apontou o setor de recursos humanos como o mais deficitário nesta pesquisa. O método *5W2H* consiste em ter um roteiro de perguntas elaboradas por quem as aplica. É conduzido de acordo com a avaliação que está sendo direcionada ao processo para identificar a rotina e seus problemas e para evidenciar as soluções, segundo Almeida (2016). Considerando todos os fatores internos e externos, Santos, Guimarães e Brito (2013) ressaltam que o mapeamento consiste em padronizar e elaborar planos de ações para o estabelecimento e alcance das metas, prazos, objetivos e recursos financeiros. O método foi aplicado nesta pesquisa tendo como base o quadro das ações interventivas que registrou os problemas externos e internos que precisavam de soluções.



## 2.3 CONFIGURAR O FLUXO DE TRABALHO EM CADA ÁREA DA ORGANIZAÇÃO

Mapear as atividades dentro de cada atribuição, de acordo com seus setores e atividades desempenhadas, é fundamental. Para Gonçalves (2016), o conceito de fluxo de trabalho tem a ver com a harmonia obtida dentro da organização, provocando uma experiência positiva e gratificante. Já para Gomes *et al.* (2015), o conceito fluxo de trabalho tem como modelo visualizar as tarefas executadas dentro dos setores e departamentos envolvidos, focando nos elementos que podem influenciar no seu comportamento. A configuração do fluxo de trabalho consiste em manter os departamentos sincronizados e com interação no desenvolvimento de suas atividades.

## 2.4 APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO 360

O conceito de *avaliação 360°*, para Mourão (2020), tem como objetivo compreender a comunicação entre chefia e subordinado, estabelecendo a concordância entre ambos e promovendo confiança. Por outro lado, Bastos *et al.* (2019) entendem que a *avaliação 360°* pode ser aplicada de inúmeras formas, uma vez que possui diferentes perspectivas, podendo assumir um papel ativo entre todos os membros, visto que envolve diretamente todo o círculo, tornando-se vantajosa. O resultado desses conceitos reflete positivamente no clima organizacional interno.

## 2.5 APLICAÇÃO DE *ENDOMARKETING*

Criada para integrar e desenvolver estratégias, interligando a comunicação entre cliente e empresa, Santos (2018) disserta acerca da importância do *endomarketing*, cujo foco é criar a estrutura que permite o marketing estar sincronizado com o cliente final e externo. De acordo com Casagrande (2018), para um bom desenvolvimento das tarefas, é necessário que os colaboradores estejam engajados e sigam o mesmo objetivo para alcançarem o foco, pois ficou comprovado que as empresas que aplicam



o *endomarketing* obtêm melhores resultados, desde que os membros das equipes estejam comprometidos.

## **2.6 ELABORAÇÃO UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

O conceito de cargos e salários provém de um conjunto de normas e processos que visam ajustar e manter os salários justos na instituição, sendo um dos principais instrumentos de gestão que permite o alcance de equilíbrio e ficar ciente de sua carreira, como aponta Pereira (2015). Segundo Pontes (2021), uma análise costuma ser demorada e trabalhosa, porém, se for bem elaborada, pode servir como base para o desenvolvimento dos salários e carreiras, contudo, para máxima eficiência, cada etapa deve ser dividida por fases. Ter um plano de carreira definido serve como incentivo para os colaboradores almejarem o crescimento dentro de suas funções.

## **2.7 ESTRUTURAÇÃO DE UM PROGRAMA DE INCENTIVO POR DESEMPENHO**

A motivação é caracterizada como o empenho necessário ao aumento do padrão da qualidade. Para Bonafin e Brandalise (2016), é um grande desafio manter a produtividade e alcançar a eficiência. Porém, na concepção dos administradores, o ser humano só é motivado mediante recompensas, porém, o incentivo financeiro não deve ser abordado como único fator de motivação. Segundo Mendes *et al.* (2018), a motivação dentro da organização tem a ver com a qualidade do desempenho e dos esforços de seus funcionários, sendo necessária a busca por mais opções que os motivem a alcançar seus resultados.

## **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

A metodologia utilizada no decorrer da pesquisa de campo, realizada no segundo semestre de 2021, além das ferramentas 5W2H, 360° e mapeamentos, permitiram o desenvolvimento de questionários que apresentaram os indicadores dos recursos humanos que precisavam de ajustes. Eles foram agrupados a partir de categorias que



envolvem a sistematização de trabalho, experiência aplicada, desenvolvimento, convívio social e bem-estar do colaborador. Tais questões foram consideradas para decidir e descobrir onde estava a problemática questão. Segundo Cauchick; Morabito e Pureza (2018), existem várias formas de aplicar uma metodologia, porém, deve-se descobrir qual o método adequado e como a empresa deseja evidenciar o problema. Ele está presente desde a tomada de decisão até a finalização da pesquisa, seja ela do tipo estratégico, tático ou operacional (ROCHA, 2019).

### 3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do mapeamento, foram utilizadas ferramentas como análise *SWOT*, quadro de ações interventivas, *5W2H*, *avaliação 360°* e a pesquisa de caráter qualitativo. A partir disso, pôde-se averiguar que metodologia se identificava com o setor. Oliveira (2020) declara que a junção da variação *5W1H* e *5W2H* corresponde a uma das ferramentas mais adequadas para a implantação da metodologia imposta para o setor de recursos humanos. A partir disso, percebeu-se quais seriam os primeiros passos para analisar a eficiência e eficácia. Para Oliveira (2019), diante desse cenário, uma das formas de organizar um plano de ação é por meio do uso da tabela *5W2H*. Pode ser feita por qualquer pessoa que deseja realizar alguma tarefa ou identificar possíveis falhas em seu cotidiano, pois, além de ser simplificada, ela é de fácil entendimento.

#### 3.1.1 QUANTO À NATUREZA – ESCALA GRÁFICA

Neste ponto, utilizou-se a escala gráfica citada por Pontes (2022), pois permite avaliar o desempenho a partir de algumas características, estabelecendo as avaliações de ruim a excepcional. Alguns fatores analisados são a pontualidade, postura, colaboração em grupo, criatividade, entre outros. Para Serra (2018), essa pode ser considerada como a fase da organização, pois estabelece a estrutura e quais os procedimentos necessários ao esclarecimento do perfil de cada um e do treinamento adequado. O método de escalas gráficas citado por Tessaro (2018) se baseia em um conjunto de fatores que irão definir como será seu desempenho. Esses fatores podem



identificar a qualidade, a quantidade, o interesse pessoal e interpessoal e a sua colaboração.

### **3.1.2 QUANTO AOS FINS - QUALITATIVA**

Vergara (2013) ressalta que a classificação aos fins é considerada como aplicada quando a finalidade é executar na prática aquilo que é movido por uma motivação, seja ela pela necessidade do momento ou a longo prazo. Para Mendonça *et al.* (2018), a pesquisa qualitativa tem como finalidade fornecer um norte para o pesquisador, pois permite que ele se posicione a partir de interpretações e práticas que podem ser encontradas em campo, podendo avaliar a confiabilidade dos seus resultados.

### **3.1.3 QUANTO AOS MEIOS**

Pedrosa (2020) destaca que uma abordagem descritiva exploratória corresponde à possibilidade de familiarização com o problema da pesquisa, tomando como base os estudos feitos em campo por cada colaborador. A partir disso, é possível analisar, observar, classificar e registrar comportamentos e atitudes que necessitavam de atenção.

Flôres (2021) ressalta que existem várias didáticas e opções que permitem uma estruturação quanto às sequências a serem aplicadas neste caso, porém, é imprescindível que a didática tenha objetivos claros, a fim de que possam transmitir a real intenção das etapas e processos, de modo que o colaborador continue colocando em prática aquilo que foi estipulado.

Em virtude da pesquisa realizada na determinada empresa, necessitou-se de métodos descritivos e explicativos, cujo intuito era o de aprofundar e conhecer as falhas encontradas e para propor as ações interventivas, tendo como base a realização de uma pesquisa qualitativa para a análise dos dados coletados.



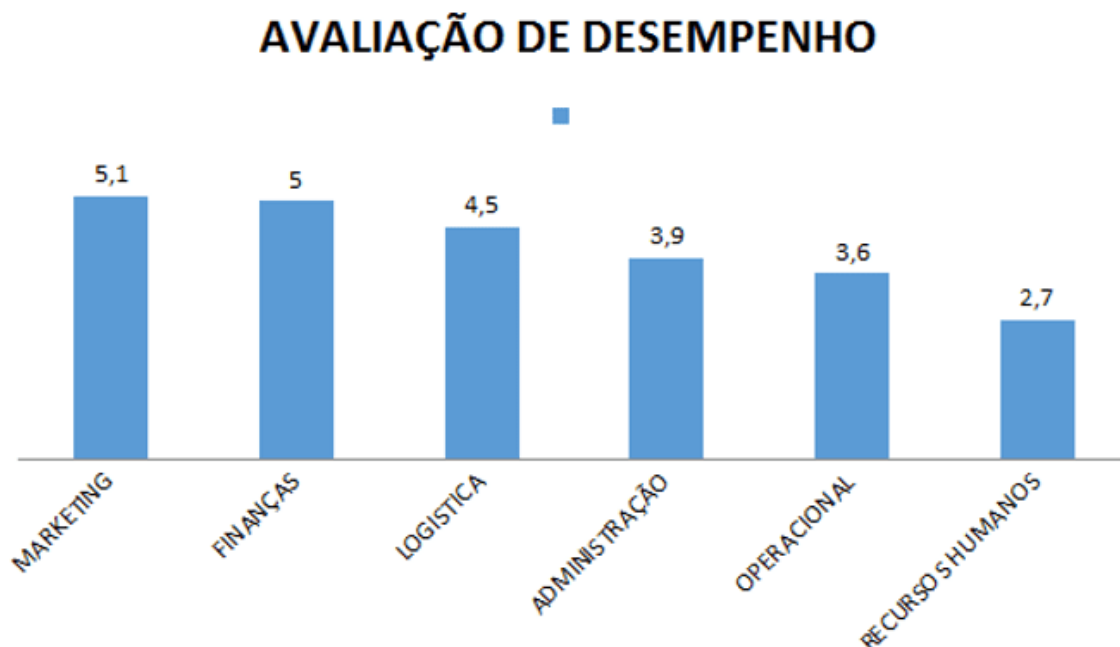
### 3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A presente pesquisa foi realizada em duas etapas e se desenvolveu na empresa Dmtech, que atua no seguimento do comércio varejista, nas áreas de aluguel, manutenção e serviços. Com o intuito de oferecer conforto aos seus consumidores, a mesma está operando desde 2016. A Dmtech tem o intuito de se tornar especialista no segmento médico hospitalar, tanto na cidade quanto no interior e nos demais municípios do Amazonas, oferecendo aos seus clientes uma experiência completa no que concerne à manutenção preventiva e corretiva, instalação e aluguel de equipamentos.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No desenvolvimento da etapa 01, a do diagnóstico organizacional, apresentou-se o desenvolvimento de cada área, sendo possível visualizar as suas fragilidades, como consta no Gráfico 1. Para Costa *et al.* (2018), a avaliação de desempenho permite aos gestores entender o quanto do trabalho planejado foi concluído com eficiência para, com seu resultado, tomar decisões importantes que impactam positivamente no ciclo de vida dessas organizações.

Gráfico 1 – Análise das áreas funcionais



Fonte: Elaborado pelos autores na pesquisa em campo, 2021

Neste cenário, percebeu-se que, de acordo com os dados, os setores de marketing, finanças e logística obtiveram bons resultados, sendo que, naquele momento, foi preciso intervenção, por segundo, administração e operacional obtiveram resultados medianos, deixando claro que no futuro necessitarão da devida atenção para que melhorias necessárias sejam implementadas, e, por fim, recursos humanos, nesta pesquisa, obtiveram um resultado predominantemente insatisfatório, classificando-se como a área mais crítica. Partindo deste ponto, ficou claro que o setor teria que passar por mudanças para poder atender as demandas e objetivos desejados solicitados pela empresa Dmtech.



Quadro 1 – Recursos Humanos

| AREA FUNCIONAL               |                                                                                                 | GRAU DE AVALIAÇÃO  |                                  |                                  |                                   |                       |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| RECURSOS HUMANOS             |                                                                                                 | Excepcional<br>(5) | Excede as<br>expectativas<br>(4) | Atende às<br>expectativas<br>(3) | Abaixo das<br>expectativas<br>(2) | Insatisfatório<br>(1) |
| 1                            | Há índice de turnover na empresa                                                                |                    |                                  |                                  |                                   | X                     |
| 2                            | Há nível de satisfação dos colaboradores                                                        |                    |                                  |                                  |                                   | X                     |
| 3                            | Há controle de processos das tarefas                                                            |                    |                                  |                                  | X                                 |                       |
| 4                            | Há um plano de desenvolvimento, treinamento e premiações                                        |                    |                                  |                                  | X                                 |                       |
| 5                            | Nota-se um nível de desempenho das equipes e monitoramento por meio dos indicadores individuais |                    |                                  |                                  |                                   | X                     |
| 6                            | Nota-se um índice de tempo médio na empresa                                                     |                    |                                  | X                                |                                   |                       |
| 7                            | Nota-se a preocupação da segurança, qualidade e saúde de vida dos colaboradores                 |                    |                                  | X                                |                                   |                       |
| 8                            | Há controle do absenteísmo                                                                      |                    |                                  |                                  | X                                 |                       |
| 9                            | Nota-se a compatibilidade salarial com a função e responsabilidade                              |                    |                                  |                                  | X                                 |                       |
| 10                           | Há transparência nos processos da equipe quanto aos valores e metas da organização              |                    |                                  | X                                |                                   |                       |
| SOMATÓRIA (Σ)                |                                                                                                 | 0                  | 0                                | 9                                | 8                                 | 3                     |
| MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)  |                                                                                                 | 0                  | 0                                | 0,9                              | 0,8                               | 1                     |
| DESEMPENHO DA ÁREA (Σ) TOTAL |                                                                                                 | 2,7                |                                  |                                  |                                   |                       |

Fonte: Elaborado pelos autores na pesquisa em campo, 2021

Conclui-se, de acordo com o Quadro 1, relacionado ao setor de recursos humanos, que este foi o mais crítico em relação aos demais. Problemas como as dificuldades no desempenho das equipes e no monitoramento, nível baixo de satisfação e alto índice de turnover foram os fatores negativos que impulsionaram o baixo desempenho do setor. Percebeu-se que a referida empresa necessita ter contato direto com o mercado externo, sendo prioridade, portanto, ter uma equipe prontamente qualificada e treinada para desenvolver e representar as atividades com empenho e satisfação. Com isto, a pergunta problema sugerida é: Quais ações estratégicas podem ser implementadas na empresa Dmtech a fim de que haja melhorias e máxima eficiência do setor de Recursos Humanos?

## 4.1 PLANEJAMENTO DE AÇÕES

É uma forma organizada para definir os métodos que irão ser aplicados para obter o resultado esperado de cada setor. Apontar as possíveis falhas, mostrar o melhor caminho para a tomada de decisões e prever qual resultado esperar ao final de cada processo são alguns dos objetivos do planejamento de ações. De acordo Pereira (2021), as ações interventivas fazem parte da prática de gestão, pois auxiliam e dão o devido suporte para a obtenção de conhecimento, seja orgânico e prático, que é necessário para que ações efetivas sejam planejadas e executadas.

Quadro 2 – Ações interventivas

| AÇÕES INTERVENTIVAS |                                                             | CRONOLOGIA                | DURAÇÃO  | CUSTO       |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|----------|-------------|
| 1                   | Configurar o fluxo de trabalho em cada área da organização. | A partir do mês de junho. | 01 mês   | R\$1.200,00 |
| 2                   | Aplicação de avaliação 360.                                 | A partir do mês de junho. | 12 meses | R\$3.000,00 |
| 3                   | Aplicação de Endomarketing.                                 | A partir do mês de junho. | 06 meses | R\$8.000,00 |
| 4                   | Elaborar um plano de cargo e salários.                      | A partir do mês de julho. | 2 meses  | R\$2.000,00 |
| 5                   | Estruturar um programa de incentivo por desempenho.         | A partir do mês de julho  | 06 meses | R\$8.000,00 |

Fonte: Elaborado pelos autores Fevereiro/2021

Observando o Quadro 2, relacionado às ações interventivas, identificou-se a necessidade de ações como: configurar o fluxo de trabalho em cada área da organização, aplicar a avaliação 360 graus, instaurar o *endomarketing*, elaborar um plano de cargo e estruturar um programa de incentivo por desempenho. Diante desse cenário, sugeriu-se a aplicação dessas ações na empresa estudada a partir do mês



de fevereiro, com duração que varia de 1 mês a 12 meses, com total de R \$22.200,00 de custos para a empresa com as implementações.

#### **4.1.1 FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA IMPLEMENTAÇÃO 5W2H**

É por meio da ferramenta da qualidade 5W2H que soluções são encontradas e desenvolvidas para cada ação interventiva. Fica claro o tipo de ação a tomar para cada área estudada, apresentando, portanto, soluções com foco na eficiência no mapeamento de processos. De acordo com Casemiro (2021), o 5W2H é a ferramenta responsável pela organização do planejamento, assegurando o bom uso dos recursos e a eficiência das ações para um resultado efetivo e satisfatório.

#### **4.1.2 CONFIGURAR O FLUXO DE TRABALHO EM CADA ÁREA DA ORGANIZAÇÃO**

Configurar o fluxo de trabalho em cada área da organização e mapear cada atividade para se obter o caminho desejado dentro das atribuições de cada setor ou área, por meio de metas, automatização de processos e de estratégias permitem o aumento da produtividade dos departamentos, buscando a melhoria contínua, pois o fluxo de trabalho é o alicerce que permite que a organização alcance suas metas de produtividade são algumas ações indicadas, como aponta Silva (2019). O fluxo de trabalho permite que os setores estejam sincronizados, o que fomenta uma melhor interação e desenvolvimento das atividades, criando a devida conexão entre os responsáveis, o que desencadeia os bons resultados.



Quadro 3 – Configurar o fluxo de trabalho em cada área da organização

| Configurar o fluxo de trabalho em cada área da organização. |                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que?                                                      | Fluxograma dos setores da organização                                                                     |
| Por quê?                                                    | Pois é necessário haver acompanhamento das atividades executadas em cada setor.                           |
| Onde?                                                       | Na Dmtech Comércio Atacadista de Produtos Hospitalares- EIRELI                                            |
| Quando?                                                     | A partir de fevereiro                                                                                     |
| Quem?                                                       | Gerentes de cada setor                                                                                    |
| Como?                                                       | Através de formalização das atividades que são executadas por cada colaborador em sua área em específico. |
| Quanto?                                                     | R\$1.200,00                                                                                               |

Fonte: Elaborado pelos autores Fevereiro/2021

No Quadro 3 há o primeiro passo para a aquisição de melhorias nos fluxos dos setores, que envolve os gerentes de cada área. Conforme o fluxograma, haverá acompanhamento das atividades executadas diariamente por cada função e, para isso, deve ser aplicado pelos gestores responsáveis, com duração de um mês, totalizando um custo de R \$1.200,00. A empresa confirmou que nas primeiras semanas obteve resultados satisfatórios, pois algumas atividades ficaram mais esclarecidas e mais práticas ao longo da execução, pois, quando seus funcionários tiveram ciência da troca de conhecimento e informação, o sucesso foi maior do que o esperado.

#### 4.1.3 APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO 360

Um método que permite a análise dos funcionários, unindo todos ao seu redor como líderes, colegas e gestores, é a avaliação 360. Além de sua importância quanto à descoberta de talentos, apresenta um feedback direcionado aos esforços e ao que a organização procura, assim como evidencia o perfil ideal para cargos e setores conforme suas atribuições, oferecendo uma visão abrangente de cada subordinado, evidenciando seus pontos fracos e fortes, gerando valor para o seu colaborador. Para



França e Marques (2019), a avaliação 360 graus é considerada o método mais abrangente, pois todas as partes envolvidas na rotina diária de trabalho do colaborador são convidadas a participar do processo de uma maneira equivalente, sem hierarquias.

Quadro 4 – Aplicação de avaliação 360

| Aplicação de avaliação 360. |                                                                                                                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que?                      | Aplicar a ferramenta de avaliação individual por desempenho (avaliação 360)                                       |
| Por quê?                    | Pois há a necessidade de avaliação dos colaboradores de forma individual.                                         |
| Onde?                       | Na Dmtech Comércio Atacadista de Produtos Hospitalares-EIRELI                                                     |
| Quando?                     | A partir de fevereiro                                                                                             |
| Quem?                       | Analista de RH                                                                                                    |
| Como?                       | Através de uma contratação de um software especializado nessa aplicação, trazendo mais impessoalidade a execução. |
| Quanto?                     | R\$4.000,00                                                                                                       |

Fonte: Elaborado pelos autores Fevereiro/2021

No Quadro 4, destacou-se os dados da aplicação da ferramenta 360° na empresa estudada. Esta contou com a ajuda do departamento de recursos humanos. Propôs-se que fosse reservado uma hora de tempo dos seus funcionários para a realização do estudo e proposição das ações sugeridas para o alcance de mais melhorias para o setor que se mostrou mais deficitário. A aplicação deve ocorrer entre fevereiro/março. O teste deve ser aplicado por meio de um software que permitiu trazer mais impessoalidade ao processo, o que permitirá a compreensão a fundo da essência de cada colaborador. A princípio, a empresa relata que o teste foi bem-sucedido, porém, houve a necessidade de ser repetido para alcançar a excelência. Estima-se um custo de R \$4.000,00 para a empresa.



#### 4.1.4 APLICAÇÃO DE *ENDOMARKETING*

A ferramenta de aplicação *endomarketing* tem a sua origem vinculada com os recursos humanos, uma vez que foi criada para desenvolver estratégias interligadas com a área do marketing, estabelecendo uma comunicação segura entre clientes, colaboradores e a empresa. O intuito é tornar os funcionários mais capacitados, cujo intuito é que realmente se preocupem em manter a qualidade da empresa. A capacitação permitirá a obtenção dos resultados esperados, mediante o atendimento de metas e objetivos específicos estipulados pela empresa. Segundo Silva Bernardo (2019), o *endomarketing* é definido como um conjunto de atividades de marketing direcionado ao público interno da empresa, com o objetivo de incutir valores em seus colaboradores e departamentos que se dedicam ao atendimento ao cliente.

Quadro 5 – Aplicação de *endomarketing*

| Aplicação de Endomarketing. |                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que?                      | Endomarketing                                                                                                                                                                                                   |
| Por quê?                    | Para os colaboradores serem integrados com o propósito da organização.                                                                                                                                          |
| Onde?                       | Na Dmtech Comércio Atacadista de Produtos Hospitalares- EIRELI                                                                                                                                                  |
| Quando?                     | A partir de fevereiro                                                                                                                                                                                           |
| Quem?                       | Gestor de RH                                                                                                                                                                                                    |
| Como?                       | Através de eventos internos que gerem interação entre os setores periodicamente e com isso dando feedback com a apresentação de resultados alcançados, criando um canal de comunicação colaborador e diretoria. |
| Quanto?                     | R\$8.000,00                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Elaborado pelos autores Fevereiro/2021

A aplicação do *endomarketing* foi pensada pela empresa para integrar seus colaboradores com o propósito da organização. Em fevereiro, propor-se reservar 1 hora de tempo na carga horária de seus funcionários para criar um evento de interação entre cada subordinado e cada setor, englobando todos presentes. O evento foi

135



liderado pelo gestor de recursos humanos e, conforme seu feedback, os resultados esperados foram alcançados. Identificou-se a necessidade da criação de um canal de comunicação entre eles e com a diretoria. Estima-se um custo de R \$8.000,00 para a empresa.

#### 4.1.5 ELABORAR UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A implantação de cargos e salários seguiu as etapas de planejamentos e discussão do plano e aprovação junto aos gestores. Após a decisão, houve o repasse das ideias aos seus colaboradores. De antemão, foi feita uma análise que envolveu vários pontos, como planejamento e divulgação do plano, avaliação dos cargos, pesquisa salarial e estrutura salarial, dentre outros. Seguindo as etapas de avaliação, foi possível obter um plano de carreira único e específico para cada perfil de candidato. Para Pasqualotto (2019), o plano de cargos e salários distingue-se pela determinação de contratos externos, com base na obtenção de um certo equilíbrio interno.

Quadro 6 – Elaborar um plano de cargos e salários

| Elaborar um plano de cargo e salários. |                                                                        |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| O que?                                 | Um plano de Cargos e Salários                                          |
| Por quê?                               | Para deixar o salario compatível com o ofertado ao mercado de trabalho |
| Onde?                                  | Na Dmtech Comércio Atacadista de Produtos Hospitalares- EIRELI         |
| Quando?                                | A partir de março                                                      |
| Quem?                                  | Gestor de RH                                                           |
| Como?                                  | Através da definição das atividades e seus requisitos                  |
| Quanto?                                | R\$2.000,00                                                            |

Fonte: Elaborado pelos autores Fevereiro/2021

Elaborar um plano de cargos e salários foi a proposta de prioridade para a empresa Dmtech, pois ela compreendeu a necessidade de propor um salário compatível com



o mercado à oferta de trabalho. A partir de março, propôs-se a aplicação de pelo gestor de recursos humanos as atividades para definir os requisitos e compatibilidade de cada colaborador com seu setor, traçando assim uma meta ou plano de carreira para que os mesmos se sentissem motivados. Estima-se um custo de R \$2.000,00 para a empresa em questão.

#### **4.1.6 ESTRUTURAR UM PROGRAMA DE INCENTIVO POR DESEMPENHO**

O sistema de incentivo por desempenho está relacionado a recompensas e/ou punições ao resultado de uma avaliação. Porém, serve como motivação à possibilidade de ganhar prêmios de incentivos do que sofrerem punições. Uma das mais valorizadas é a recompensa monetária, porém, nem sempre a recompensa é tangível. Em alguns casos, participantes se sentem mais motivados quando conseguem visualizar e mensurar o valor da sua felicidade. Ou seja, em alguns casos, o objetivo do indivíduo só é alcançado quando ele considera a recompensa à altura de seus esforços. O ato de dar o melhor de si para a organização em prol de uma bonificação ou premiação permite a obtenção de 100% dos esforços e comprometimentos solicitados para o colaborador. Segundo Zatti (219), uma estrutura salarial alinhada ao desempenho do profissional cria os incentivos adequados para a profissão, tornando-a mais atraente para futuros candidatos.



Quadro 7 – Estruturar um programa de incentivo por desempenho

| Estruturar um programa de incentivo por desempenho. |                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O que?                                              | Programa de incentivo por desempenho                                                                                                         |
| Por quê?                                            | Elevar o grau de satisfação do meu colaborador                                                                                               |
| Onde?                                               | Na Dmtech Comércio Atacadista de Produtos Hospitalares-EIRELI                                                                                |
| Quando?                                             | A partir de março                                                                                                                            |
| Quem?                                               | Gestor de RH                                                                                                                                 |
| Como?                                               | Identificar através do resultado de avaliação os colaboradores de maior destaque referente a sua atividade e bonificar através de premiações |
| Quanto?                                             | R\$8.000,00                                                                                                                                  |

Fonte: Elaborado pelos autores Fevereiro/2021

Incentivar um programa de incentivo pode elevar o grau de satisfação do colaborador. Portanto, propôs-se à empresa Dmtech, avaliar, juntamente com o gestor de recursos humanos, qual o maior destaque referente à atividade e bonificar os seus colaboradores por meio de premiações. Com a aplicação desta intervenção, espera-se que haja a elevação do grau de comprometimento com a organização e a sensação de reconhecimento pela mão de obra. Estima-se um custo de R \$8.000,00 para a empresa. Por tanto, por meio de todas as implementações das etapas descritas desse sistema, espera-se que todos os problemas da organização sejam resolvidos quanto aos assuntos relacionados ao setor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os levantamentos dos dados feitos na pesquisa em campo na primeira etapa, e por meio de mapeamentos em escalas gráficas e ações interventivas, foi identificado que o setor de recursos humanos necessitava de alterações, adaptações, treinamentos e mudanças. Os primeiros passos e métodos utilizados para identificar o problema estavam relacionados com as ações interventivas. A escala gráfica foi aplicada para traçar o perfil de cada candidato e, após isso, utilizou-se da pesquisa



qualitativa para se entender os motivos ou a raiz do problema e, a partir desta descoberta, aplicou-se o método relacionado à pesquisa descritiva exploratória, pois era preciso conhecer o problema para encontrar a melhor solução e estratégia.

A esta altura, voltamos à questão problema: Quais ações estratégicas podem ser implementadas na empresa Dmtech a fim de que haja melhorias e máxima eficiência do setor de Recursos Humanos? Após os mapeamentos e resultados derivados da *avaliação 360º*, pôde-se fazer a análise de todos os aspectos relacionados ao RH, incluindo os gestores, cargos e atribuições, onde evidenciou-se seus pontos fracos e pontos fortes. Partindo deste princípio, a estratégia foi sugerir a implementação do *endomarketing* a partir da utilização da ferramenta *5W2H*, fomentando-se, dessa forma, as atividades tanto em grupo quanto individuais para avaliar um a um e para saber como aplicar, assim como para identificar o momento ideal para realizar a intervenção, que, neste estudo de caso, propôs a contratação de um software especializado, trazendo impessoalidade e exatidão nos resultados, confirmando a importância tarefas mencionadas anteriormente, conforme demonstrou o quadro com as ações que sugeriram as ações interventivas necessárias ao alcance das melhorias almeçadas.

O presente artigo visou responder às questões obtidas pelo gestor da empresa para a implementação do *endomarketing*, e propôs ações que devem permitir a melhora do relacionamento com os seus colaboradores. Dessa forma, observou-se que a pesquisa foi de extrema importância para a introdução de reflexões e mudanças que resultaram em melhorias. Por isso, é importante que o setor esteja alinhado com as necessidades e com treinamentos em dia para manter a organização sempre bem-posicionada no mercado, que está cada dia mais competitivo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. A. do. C. R. de. **Análise e aperfeiçoamento do processo de manutenção em uma empresa de óleo e gás**: um estudo de caso. 2016. 188f. Projeto Final (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2262>. Acesso em: 06 de junho de 2022.



ALMEIDA, M. M. Estudo comparativo entre o ciclo de ensino/aprendizagem da LSF e a sequência didática do ISD: construtos teóricos e procedimentos metodológicos. **Linguagens & Cidadania**, v. 20, p. 1-22, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/LeC/article/view/34559>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

AZEVEDO, D. Revisão de literatura, referencial teórico, fundamentação teórica e framework conceitual em pesquisa—diferenças e propósitos. **Working paper**, 2016. Disponível em: [https://www.academia.edu/28212714/Revis%C3%A3o\\_de\\_Literatura\\_Referencial\\_Te%C3%B3rica\\_Fundamenta%C3%A7%C3%A3o\\_Te%C3%B3rica\\_e\\_Framework\\_Conceitual\\_em\\_Pesquisa\\_diferen%C3%A7as\\_e\\_prop%C3%B3sitos](https://www.academia.edu/28212714/Revis%C3%A3o_de_Literatura_Referencial_Te%C3%B3rica_Fundamenta%C3%A7%C3%A3o_Te%C3%B3rica_e_Framework_Conceitual_em_Pesquisa_diferen%C3%A7as_e_prop%C3%B3sitos). Acesso em: 03 junho 2022.

BASTOS, C. A. H. *et al.* Aplicação do Método de Avaliação 360° em residentes médicos de ginecologia e obstetrícia. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 34, p. e1423-e1423, 2019. Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/1423>. Acesso em: 03 de junho de 2022.

BONAFIN, T. C.; BRANDALISE, L. T. **Incentivos organizacionais versus satisfação dos funcionários**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Loreni-Brandalise/publication/237605395\\_Incentivos\\_Organizacionais\\_Versus\\_Satisfacao\\_dos\\_Funcionarios/links/56c235c208aeedba0567e6ac/Incentivos-Organizacionais-Versus-Satisfacao-dos-Funcionarios.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Loreni-Brandalise/publication/237605395_Incentivos_Organizacionais_Versus_Satisfacao_dos_Funcionarios/links/56c235c208aeedba0567e6ac/Incentivos-Organizacionais-Versus-Satisfacao-dos-Funcionarios.pdf). Acesso em: 03 de junho de 2022.

CASAGRANDE, D. J.; GERALDI, L. M. A. Uma abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 1, p. 193-202, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/335>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

CASEMIRO, C. D. F. **Material de apoio para a implantação de uma engenharia clínica baseada na ferramenta de gestão de qualidade 5W2H**. 2021. 87f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Biomédica) - Universidade Federal de São Paulo, São José dos Campos, SP, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/60888>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

COSTA, L. M. da. *et al.* Avaliação de desempenho em organizações do terceiro setor: uma proposta de indicadores baseada na revisão sistemática da literatura sobre o tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 3, p. 109-135, 2018. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6368>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

FERNANDES, C.; VINHAS, L. I. Da maquinaria ao dispositivo teórico analítico: a problemática dos procedimentos metodológicos da Análise do Discurso. **Linguagem**



em (Dis) curso, v. 19, n. 1, p. 133-151, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ld/a/rRz87WNqcqHL9rbY3GrbPHq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

GOMES, A. F. M. M. et al. Mapeamento do fluxo de trabalho das atividades em engenharia clínica: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. **Medicina (Ribeirão Preto)**, v. 48, n. 1, p. 41-47, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rmrp/article/view/96894>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

GOMES, A. S.; GOMES, C. R. A. Classificação dos tipos de pesquisa em Informática na Educação. In: JAQUES, P.; PIMENTEL, M.; SIQUEIRA, S.; BITTENCOURT, Ig. (Orgs). **Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação: concepção da pesquisa**. Porto Alegre: SBC, 2019.

GONÇALVES, C. P. Avaliação de desempenho de Recursos Humanos como estratégia em concessionária. **Revista Acadêmica dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Evangélica de Goiás – UniEVANGÉLICA**, v. 1, n. 2, p. 1-8, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/8332>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

GONÇALVES, J. R. D. **Climas organizacionais positivos, relação ótima em equipa e compromisso organizacional**. 2016. 248f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2016.

GUIMARÃES, R. S. et al. **Manual expresso para redação de TCC na área de gestão**. Jundiaí: Paco e Littera, 2021.

KINCHECKI, G. F.; ALVES, R.; FERNANDES, T. R. T. Tipos de metodologias adotadas nas dissertações do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, no período de 2012 a 2014. In: **Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU**, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136196>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

MENDES, T. de. M. C. et al. Planos de cargos, carreiras e salários: perspectivas de profissionais de saúde do Centro-Oeste do Brasil. **Saúde em Debate**, v. 42, n. 119, p. 849-861, 2018. Disponível em: [http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0103-11042018000400849&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-11042018000400849&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 06 de junho de 2022.

MENDONÇA, A. et al. Inteligência artificial–recursos humanos frente às novas tecnologias, posturas e atribuições. **Revista Contribuciones a la Economía**, 2018. Disponível em: <https://eumed.net/rev/ce/2018/4/inteligencia-artificial.html>. Acesso em: 06 de junho de 2022.



MOURÃO, R. A. M. **Entre vozes e silêncios: a avaliação 360º e a comunicação organizacional**. 2020. 308f. Tese (Doutorado em Estudos de Comunicação: Tecnologia, Cultura e Sociedade) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2020.

OLIVEIRA, M. T. R. de.; SOUZA, F. de. M. **Ações interventivas no processo de trabalho em rede nos serviços de atenção à saúde**. 2021. 16f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Políticas de Saúde e Planejamento) – Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, PI, 2021.

PEREIRA, A. Pesquisa interventiva nos mestrados profissionais em educação: fundamentos e possibilidade prática. **Revista de Estudos Aplicados em Educação**, v. 6, n. 12, p. 37-52, 2021.

PEREIRA, A. S. et al. **Metodologia da pesquisa científica**. 1ª ed. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM, 2018.

PEREIRA, C. F. **Plano de cargos e salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos para definição e normatização das políticas salariais**. 2014. 69f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC, 2014.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. São Paulo: LTR Editora, 2021.

PRAÇA, F. S. G. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 8, n. 1, p. 72-87, 2015. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf). Acesso em: 06 de junho de 2022.

SANTOS, A. A. M.; GUIMARÃES, E. A.; BRITO, G. P. Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas. **Revista Científica Intermeio**, Ano 1, n. 2, p. 91-101, 2013. Disponível em: [https://www.academia.edu/11756344/GEST%C3%83O\\_DA\\_QUALIDADE\\_CONCEITO\\_PRINC%C3%8DPIO\\_M%C3%89TODO\\_E\\_FERRAMENTAS](https://www.academia.edu/11756344/GEST%C3%83O_DA_QUALIDADE_CONCEITO_PRINC%C3%8DPIO_M%C3%89TODO_E_FERRAMENTAS). Acesso em: 06 de junho de 2022.

SANTOS, C. de. O. **O papel e aplicação do endomarketing na indústria: um estudo de caso da empresa Tromink Industrial LTDA**. 2018. 23f. Artigo (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2018.

SILVA BERNARDO, W. Endomarketing: conceitos, fundamentos e eficácia para o lucro das empresas. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2019.



Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/endomarketing-empresas.html>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

SILVA, E. Y. F. **Mapeamento de processos do fluxo de trabalho em uma empresa gráfica localizada em Paulo Afonso – BA**. 2019. 77f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Alagoas, Delmiro Gouveia, 2019.

SILVA, S. S. et al. Sistemas de incentivos gerenciais e o desempenho econômico-financeiro das empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 12, n. 1, p. 82-100, 2019. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/444>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

TEIXEIRA, P. M. M.; MEGID, J. Uma proposta de tipologia para pesquisas de natureza interventiva. **Ciência & Educação (Bauru)**, v. 23, n. 4, p. 1055- 1076, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ciedu/a/cBjf7MPDSy5V5JYwFJR4bd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

TESSARO, P. et al. Avaliação de Desempenho: uma ferramenta para a gestão de pessoas. In: **XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, 2018.

VASCONCELOS, H. K. de. **Plano de cargos e salários para a Fepese**. 2001. 92f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharel em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZATTI, A. M.; MINHOTO, M. A. P. Política de avaliação do desempenho docente nas redes estaduais de ensino do Brasil. **Educação e Pesquisa**, v. 45, p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/157694>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

Enviado: Maio, 2022.

Aprovado: Junho, 2022.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração.

<sup>2</sup> Graduando do curso de Administração.

<sup>3</sup> Graduando do curso de Administração.

<sup>4</sup> Orientador.