

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROPOSTA DE AÇÕES DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA MB
CONSTRUTORA**

Autor: Gustavo Mazon Borsatto

Orientador: Prof. Me Ricardo Zamperetti

JUÍNA/2017

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROPOSTA DE AÇÕES DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA MB
CONSTRUTORA**

Autor: Gustavo Mazon Borsatto

Orientador: Prof. Me Ricardo Zamperetti

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da AJES como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração”.

JUÍNA/2017

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Profa. Esp. Jaqueline da Silva Marques

Prof. Me. Wilson Antunes de Amorin

ORIENTADOR
Prof. Me. Ricardo Zamperetti

DEDICATÓRIA

Dedico...

Ao meu pai, mãe e irmã, minhas fontes de respeito, energia, ética, referencias e dignidade, Reni, Susana e Pâmela.

Aos meus avós, que foram minha grande inspiração de vida, Heleodoro, Ignês, Vitelvino e Amália.

Aos futuros acadêmicos que se interessarem pelo tema endomarketing.

À vida, que me ensinou que toda dificuldade pode ser superada através do esforço e da dedicação que nela aplicamos.

AGRADECIMENTOS

A toda a minha família que sempre foram e sempre será a minha estrutura de vida.

A todos os amigos que estiveram ao meu lado durante esta jornada, me dando forças, risadas, emoções e companheirismo.

Ao Professor Mestre Ricardo Zamperetti, pelas sábias orientações que desembaçavam a visão e clareavam o caminho em cada encontro.

Aos Professores Mestre Wilson Antunes Amorim e Mestranda Jaqueline da Silva Marques, pelo acompanhamento de toda minha jornada acadêmica.

A toda a empresa MB Construtora e Incorporadora, por me deixar explorar e levantar os dados e resultados presentes neste trabalho.

Aos meus colegas de sala de administração, pela experiência de 4 anos juntos, dando risadas, estudando, convivendo e lutando pela conclusão do curso.

*“CEDO OU TARDE, AQUELES QUE GANHAM SÃO AQUELES QUE PENSAM QUE
PODEM.”*
RICHARD BACH

RESUMO

O problema de pesquisa deste trabalho é: “Quais são as ações de *endomarketing* que poderia ser implantadas na MB Construtora como fonte de melhoria organizacional?”. Diante disso, a presente monografia tem como o objetivo geral, estudar as ações de *endomarketing* que podem ser implantadas na empresa MB Construtora e Incorporadora LTDA, a fim de que a empresa envolvida possa melhorar seu desempenho e atingir os seus objetivos, para assim garantir melhoria organizacional. Além de fazer uma análise sobre as ações de *endomarketing* e aos pontos em que interage em uma organização como: clima organizacional; cultura organizacional; comunicação interna; marketing e motivação. Também foi elaborada uma pesquisa junto aos colaboradores para entender quais as preocupações organizacionais e como planejar ações de *endomarketing* que visem melhorias à empresa. Quanto à metodologia, foi desenvolvido um questionário de pesquisa e aplicado aos colaboradores da empresa envolvida a fim de coletar alguns dados que formaram o banco de dados para criação do programa de *endomarketing*. Após o recolhimento desses dados foi possível prosseguir com a criação do programa de *endomarketing*, no qual foram criados: uma meta global; ícones de comunicação interna; as ações do programa de *endomarketing* e o planejamento de sua implantação. Com o estudo feito chegou-se ao resultado da criação de todo o programa de *endomarketing*, assim como o planejamento de sua implantação voltado especificamente para a empresa MB Construtora e Incorporadora LTDA, com o programa e o planejamento de implantação criado, agora a empresa pode implantar os frutos deste trabalho e colher diversas melhorias organizacionais de forma eficiente e com um baixo custo financeiro.

Palavras-chave: *Endomarketing*, comunicação interna, marketing, administração, cultura e clima organizacional.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária.....	64
Gráfico 2 – Pergunta número 1	65
Gráfico 3– Pergunta número 2	66
Gráfico 4– Pergunta número 3	67
Gráfico 5– Pergunta número 4	68
Gráfico 6– Pergunta número 5	69
Gráfico 7– Pergunta número 6	70
Gráfico 8– Pergunta número 7	71
Gráfico 9– Pergunta número 8	72
Gráfico 10– Pergunta número 9	73
Gráfico 11– Pergunta numero 10	73
Gráfico 12– Pergunta número 11	74
Gráfico 13 - Pergunta número 12.....	75
Gráfico 14– Pergunta numero 13.....	76
Gráfico 15 - Pergunta número 14.....	77
Gráfico 16 - Pergunta número 15.....	78
Gráfico 17 - Pergunta número 16.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo dos principais campos tangíveis de atuação do endomarketing no clima da empresa	22
Quadro 2 - Modelos de desenvolvimento do processo de escolha	31
Quadro 3 - Classificação dos Instrumentos de comunicação interna.....	36
Quadro 4 - Principais instrumentos de comunicação interna	39
Quadro 5 - Indicadores de desempenho	57
Quadro 6 - Programa de Endomarketing	90
Quadro 7 - Questionário de pesquisa de clima ambiental	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do processo de Endomarketing.....	52
Figura 2 – Divisão do Público.....	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	14
1.5 JUSTIFICATIVA.....	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 ORGANIZAÇÃO	17
2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	28
2.2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EMPRESARIAL	29
2.2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	32
2.3 CONCEITO	33
2.3.1 A IMPORTÂNCIA DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA	34
2.3.2 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	35
2.3.3 INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	36
2.4 ENDOMARKETING	39
2.4.1 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING	40
2.4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING.....	43
2.4.3 DO MARKETING AO ENDOMARKETING	45
2.4.4 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	48
2.4.5 ENDOMARKETING ORIENTADO PARA O CLIENTE.....	49
2.4.6 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING.....	51
2.4.7 GERENCIAMENTO DO ENDOMARKETING	53
2.4.8 O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING.....	54
2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO	55

3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	58
3.1 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS FINS.....	58
3.1.1 DESCRITIVA.....	58
3.1.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA	59
3.2 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS MEIOS	59
3.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	59
3.2.2 ESTUDO DE CASO	60
3.2.3 COLETA DOS DADOS	61
3.2.4 PESQUISA QUANTITATIVA	61
3.2.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	61
4 LEVANTAMENTO, ANÁLISE, RESULTADO E LANÇAMENTO DOS DADOS ...	64
4.1 PESQUISA E DIAGNÓSTICO DE CLIMA AMBIENTAL	64
4.2 DEFINIÇÃO DE META GLOBAL	79
4.3 CRIAÇÃO DE ÍCONES DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	80
4.4 DIVISÃO DO PÚBLICO INTERNO	81
4.5 DEFINIÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING	82
4.6 LANÇAMENTO DO PROGRAMA	90
5 CONCLUSÃO	92
REFERENCIAL.....	94
APÊNDICE.....	99

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Brum (1994) as condições econômicas atuais impulsionaram o envolvimento de todas as áreas da empresa na melhoria organizacional. Até algum tempo atrás, o *marketing* definia seu domínio a partir do portão da fábrica, enquanto a qualidade definia seu domínio em conformidade com as especificações de cada projeto da empresa. Hoje a qualidade é definida como todas as exigências do cliente, e devido a isso se tornou necessário o envolvimento do *marketing* em todos os projetos de cada produto ou serviço.

Além de entrar pelo portão da fábrica, o *marketing* precisou ir até ao responsável pela concepção do produto: o homem. Ao constatar a falta de visão coletiva as empresas passaram a reavaliar sua maneira de agir com relação a muitos aspectos, inclusive o nível de informação oferecido a seus colaboradores, assim como a maneira que seria oferecida. E foi então que o homem, maior responsável pela qualidade do produto ou serviço e pelo atendimento ao cliente, passou a ser também um dos beneficiados dessa ciência e arte denominada *marketing*.

A comunicação mesmo que precária entre empresa e colaboradores sempre esteve presente nas organizações, mas somente nos últimos tempos é que passou a ser trabalhada por profissionais preocupados em estabelecer uma maior aproximação funcionário-empresa e um melhor clima organizacional. Atualmente os procedimentos empresariais e a maneira de fazê-los funcionar se tornaram menos importantes do que os fatores emocionais como o ambiente e a cultura. Contudo, ainda existem empresas que insistem em continuar afastadas daqueles que fazem seu dia a dia que são seus colaboradores.

Com essas necessidades atuais surgiu então o *endomarketing*, criado pelo brasileiro Saul Bekin diante de uma necessidade organizacional da empresa onde trabalhava. Apesar de ser uma área de conhecimento muito jovem, ele se apoia em diversas outras áreas de conhecimento para adquirir uma personalidade própria e referências consolidadas. Seus principais pontos de conhecimento são baseados

nos: conceitos de administração; da sociologia; da psicologia; do marketing e da comunicação.

Um dos objetivos mais claros do *endomarketing* é ditado por Costa (2014) , pois o define como um processo gerencial desenvolvido em resposta a demandas complexas de gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos. Como exemplo: promover a motivação das pessoas; a gestão do clima organizacional; a busca por desempenhos superiores e a gestão de mudanças. Portanto, é claro que o *endomarketing* promove diversas melhorias dentro da organização.

O criador do *endomarketing* Saul Bekin diz que tal conceito consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da organização, com o objetivo de promover entre os colaboradores e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esse processo acaba por trazer enormes mudanças organizacionais, que melhoram não só a relação funcionário-empresa, como também a relação empresa-cliente. Como visto, *endomarketing* é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças.

Por se tratar de uma área de conhecimento muito jovem, o *endomarketing* tem muito a se desenvolver ainda. Além de também possuir um grande e vasto espaço no mercado das organizações. Quando a necessidade surgir ele será um grande revolucionário empresarial, basta apenas que as empresas obtenham o seu conhecimento e a grande variedade de benefícios dos quais ele pode trazer para com a tal.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Os meios de comunicação interna e o *endomarketing* quando são pouco explorados nas empresas, apresentam certa dificuldade na transmissão das mensagens entre os setores. Fazendo com que o funcionário não tenha uma visão clara dos objetivos da organização. Nessas empresas, geralmente, nem todos os setores têm uma comunicação interna eficiente, pois a empresa utiliza poucos recursos de comunicação (basicamente o *e-mail* e telefone) na parte administrativa e, no setor produtivo, os recados geralmente também são dados de forma verbal.

Diante do exposto, os funcionários não se sentem comprometidos no alcance dos objetivos comuns e também não possuem liberdade para expressar suas opiniões nas tomadas de decisões. Além disso, é notório que haja certa retenção de informações, resultando em processos confusos, ocasionando queda de qualidade no atendimento, devido à desmotivação dos funcionários. Em razão disso, viu-se a necessidade de se levantar a seguinte questão-problema:

Quais são as ações de *endomarketing* que poderia ser implantadas na MB Construtora como fonte de melhoria organizacional?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Estudar as ações de endomarketing a serem implantados na MB Construtora como fonte de melhoria no processo organizacional.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar as ações de endomarketing seguindo as bibliografias existentes;
- Elaborar uma pesquisa junto ao público interno da empresa, buscando entender quais as preocupações organizacionais;
- Planejar ações de endomarketing com fonte de melhorias à empresa.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho foi desenvolvido na empresa MB Construtora, do ramo da construção civil atuante na cidade de Juína. Para isso buscou-se levantar dados de um questionário, tais dados passaram por uma análise através de gráficos. Após essa análise foi iniciado o planejamento de implantação do *endomarketing*. Devido o fato de que o assunto não é muito explorado por vários autores, o que dificulta no levantamento bibliográfico, foi tomado como referência na maior parte deste trabalho os autores: Analisa de Medeiros Brum; Saul Bekin e Daniel Costa.

Limita-se em um levantamento do passo a passo a ser seguido, conforme se enumera no capítulo IV, no qual foi planejado todo o programa de *endomarketing* específico para a empresa envolvida neste trabalho. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo a elaboração do programa de *endomarketing*. Extingue a sua implantação de fato dentro da empresa assim como a obtenção dos resultados e benefícios obtidos da sua implantação.

1.5 JUSTIFICATIVA

Este trabalho é importante para a empresa envolvida, pois irá proporcioná-la uma série de benefícios após a aplicação dos métodos, ferramentas e ações contidas. Para o acadêmico, o trabalho tem extrema significância porque além de contribuir com a conclusão do curso de bacharelado em administração, o tema ainda é uma área de conhecimento muito jovem e tem uma relevância muito grande dentro da organização, além de que ainda pode ser muito aprofundada, podendo esta pesquisa servir de referência a uma futura especialização na área tema deste trabalho, que é o *endomarketing*.

Por fim, este trabalho também é importante por servir como referência em futuros trabalhos acadêmicos da faculdade AJES, assim como para pesquisas acadêmicas que envolvem o assunto tema deste trabalho, pois contêm várias informações sobre o *endomarketing* que podem ajudar muito no desenvolvimento destas pesquisas e trabalhos.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está metodologicamente estruturado da seguinte maneira:

CAPÍTULO I: neste capítulo foi destinado para a explicação deste trabalho. Foi estabelecida a contextualização, problema de pesquisa, seus objetivos, suas limitações e a justificativa;

CAPÍTULO II: neste capítulo foi feito o levantamento e pesquisa bibliográfica, dentre os pesquisados e os seguintes assuntos que envolvem o *endomarketing* foi discutido: clima organizacional; cultura organizacional; estrutura organizacional; processo de comunicação empresarial; gestão da informação; comunicação interna

e seus conceitos; políticas; planejamento e instrumentos. Em relação ao *endomarketing* foram pesquisados os seguintes assuntos: fundamentos do *endomarketing*; relação entre comunicação interna e *endomarketing*; relação entre *marketing* e *endomarketing*; relação entre a motivação e o *endomarketing*; *endomarketing* e sua aplicação ao cliente; implantação do *endomarketing*; gerenciamento; importância da liderança no processo de implantação do *endomarketing* e os indicadores de desempenho do *endomarketing*;

CAPÍTULO III: esse capítulo é o responsável pela explicação do método utilizado para o desenvolvimento do trabalho. Nele consta como foi elaborado o trabalho, quais foram os instrumentos utilizados e como foi desenvolvido o estudo de caso;

CAPÍTULO IV: neste capítulo foi feito a pesquisa e diagnóstico de clima organizacional, definida a meta global, criado os ícones de comunicação interna, definido o programa de *endomarketing* e planejado seu lançamento; e

CAPÍTULO V: neste capítulo consta os resultados obtidos do trabalho em uma conclusão elaborada pelo autor perante o tema pesquisado;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÃO

De acordo com Lacombe (2003), entende-se que organização é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros.

De acordo com Moraes (2004, p.91):

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

As organizações para continuarem conquistando clientes devem sempre estar pensando no futuro. Os responsáveis pela administração devem planejar, definir metas, e sempre determinar tempo e como alcançá-las. Isso faz com que evite ser surpreendida por mudanças inesperadas

Pode-se dizer que objetivos e recursos são fatores determinantes que definem as organizações, fazendo com que se compreenda que a sociedade é feita de organizações e que são elas que fornecem os mecanismos para se conseguir o atendimento das necessidades humanas.

O planejamento estratégico é considerado a base do planejamento da organização. Ele conta com uma clara definição da missão, visão e valores.

Toda organização nasce com objetivo de realizar algo e tem sua missão já definida. Com o passar do tempo, elas crescem e mudam. Com isso, a sua missão pode se tornar ineficiente.

De acordo com Oliveira (2009, p. 50) podemos dizer que:

Missão é a determinação do motivo central da existência de empresas, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um *horizonte* dentro qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 50).

A missão da empresa precisa ser transformada em objetivos que sejam passados para cada setor da organização, sendo cada gerente responsável por alcançar objetivos e metas.

Para Ferrell (2000, p. 22) “Os objetivos são marcos específicos e quantitativos, que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao alcance de uma meta previamente estabelecida”.

Segundo Bateman e Snell (2006, p. 121):

Os objetivos estratégicos constituem os alvos principais ou resultados finais, que se referem à sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização. Os administradores estratégicos geralmente estabelecem objetivos que refletem tanto a eficácia (conseguir resultados adequados), quanto a eficiência (alta taxa de resultados em relação aos insumos) (BATEMAN e SNELL, 2006, p. 121).

São também os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos (MAXIMIANO, 2006, p. 145).

Para Oliveira (2009, p. 142) antes dos administradores passarem a determinação dos desafios, deve-se verificar se os objetivos:

- estão claros e, perfeitamente, divulgados, entendidos e aceitos;
- são específicos, mensuráveis, realísticos e desafiados (no caso de se trabalhar com objetivos quantificados e com prazos para realização);
- apresentam as suas interrelações de forma esquematizada;
- estão adequadamente correlacionados a fatores internos- controláveis- e externos- não controláveis- da empresa;
- o sistema de controle e avaliação estabelecido está adequado; e
- as prioridades estão estabelecidas (OLIVEIRA, 2009, p. 142).

Objetivos e metas são alvos que a empresa deseja atingir. As metas devem ser feitas com prazos para serem cumpridas, sendo consideradas aceitáveis por parte dos administradores e empregados (BATEMAN e SNELL, 2006, p. 118).

2.1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada vez mais vem se tornando necessário à área de Recursos Humanos medirem suas ações através de procedimentos que possam refletir no máximo sua atuação nas organizações

Morgan (1996) define, clima origina-se do grego “*klima*” e significa tendência, inclinação. Do exame da teoria administrativa é possível perceber que, a partir de determinado estágio, as organizações começam a ser comparadas a organismos vivos. O autor compara metaforicamente as organizações a seres vivos, fazendo um paralelo entre moléculas e indivíduos, células e grupos, organismos complexos e organizações.

Assim sendo, uma das implicações mais imediatas de se considerarem as organizações como se fossem organismos vivos é, então, tentar descobrir suas necessidades ou carências, pois, além dessas carências fazerem parte integrante do todo organizacional, precisam, de alguma forma, ser atendidas. Clima Organizacional reflete, então, uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da empresa e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas.

Para Brum (1994), o estudo do clima de uma empresa é o mesmo que estudar o nível de motivação a fim de saber qual é o pensamento da grande massa. Sem que se esqueça de que o clima organizacional depende do estilo de administração da organização.

O clima organizacional, na definição de Brum (1998) é a percepção que os colaboradores possuem a respeito do contexto organizacional em que se localizam. Sendo assim, o clima de uma organização é representado pelos conceitos que os colaboradores partilham sobre o lugar em que trabalham. Obviamente, os membros de uma organização não percebem e entendem o ambiente de trabalho de forma uniforme. A variação pode ser grande e cobrir tanto a identificação das características quanto a sua intensidade. Contudo, sempre existem elementos comuns na percepção e no entendimento do ambiente organizacional.

Fleury e Sampaio (2002), no entanto ressaltam que o clima organizacional refere-se a um estado momentâneo, enquanto a cultura remete às origens da

organização, ao processo de definição de valores básicos e à modelagem de padrões culturais.

Para esses autores acima citados, o clima organizacional está diretamente correlacionado com a forma de administração de seus gestores. Além de que também é variável conforme a cultura, definição dos valores e os conceitos que a empresa transmite aos seus colaboradores.

Para Costa (2014), as relações de trabalho começaram a mudar de verdade após o fim da segunda guerra mundial, no início da década de 1950, com estudos de Tavistock realizados por Elton Mayo. Esses estudos diziam que: à medida que as pessoas estabeleciam relações mais afetivas entre si, sua produtividade melhorava, gerando assim a noção de equipe, que por sua vez, é a essência do *endomarketing*, além de estar diretamente relacionado ao clima organizacional.

Para Tamayo *et. al* (1999), os estudos sobre os determinantes da percepção de clima organizacional são raros e nem sempre atendem às exigências metodológicas necessárias da pesquisa empírica. Além disso, o autor diz que a literatura é ambígua em relação ao que é antecedente e ao que constitui o clima.

Para melhor ilustrar essa influencia teórica para o *endomarketing* Costa (2014), que é muito forte nos estudos sobre clima organizacional:

[...] é adotado como referencia principal o modelo de Walton – também utilizado por Fernandes -, possivelmente o mais difundido entre os pesquisadores de QVT, que estabelece oito diferentes categorias relacionadas à qualidade de vida no trabalho, subdivididas em variáveis distintas. Para o autor, é possível avaliar a qualidade de vida da empresa a partir do nível de satisfação dos trabalhadores acerca desses fatores, pois eles influenciam significativamente seu bem-estar no trabalho. Trata-se de um modelo bastante completo e rigorosamente embasado que, apesar da complexidade, ou mesmo da adaptação das variáveis enumeradas em função das particularidades do objeto de estudo, evidenciando os principais campos tangíveis de atuação do *endomarketing*, provenientes do estudo sobre o clima na empresa (COSTA, 2014, p. 28.)

Segue abaixo um quadro ilustrativo retirado diretamente do livro de Costa (2014), que diz respeito à categoria, objetivo e variáveis ou indicadores do clima organizacional que estão diretamente influenciados pelo *endomarketing*:

	Categoria	Objetivo	Variáveis ou Indicadores
1	Compensação justa e adequada	Avaliar a percepção das pessoas quanto ao sistema de recompensas (remuneração) da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade interna e externa; • Justiça na compensação; • Partilha dos ganhos e produtividade; • Proporcionalidade entre salários.
2	Condições de trabalho	Avaliar a percepção das pessoas quanto à carga e às condições físicas do local de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho razoável; • Ambiente físico seguro e saudável; • Insalubridade.
3	Aplicação e desenvolvimento de capacidades	Avaliar a aplicação dos conhecimentos e habilidades dos trabalhadores no seu dia a dia de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia; • Autocontrole relativo; • Qualidades múltiplas; • Informações sobre o processo de trabalho.
4	Oportunidades de crescimento e segurança	Avaliar a segurança de manutenção do emprego e as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas pela organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira; • Crescimento pessoal; • Perspectiva de avanço salarial; • Segurança do emprego.
5	Integração social na organização	Avaliar a percepção das pessoas quanto ao grau de integração social e o clima existente na organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de preconceitos; • Igualdade; • Mobilidade; • Relacionamento; • Senso comunitário.
6	Constitucionalismo	Avaliar a percepção das pessoas acerca do grau de respeito que a organização tem por seus direitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos de proteção do trabalhador; • Privacidade pessoal; • Liberdade de expressão; • Tratamento imparcial; • Direitos trabalhistas.

7	O trabalho e o espaço total de vida	Medir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado no trabalho; • Estabilidade de horários; • Poucas mudanças geográficas; • Tempo para lazer.
8	Relevância social do trabalho na vida	Avaliar a percepção das pessoas quanto à responsabilidade social da organização, sua imagem, o nível de qualidade de seus produtos e serviços, bem como sua preocupação ética.	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa; • Responsabilidade social; • Responsabilidade pelos produtos; • Práticas de emprego.

Quadro 1 - Modelo dos principais campos tangíveis de atuação do endomarketing no clima da empresa

Fonte: Costa (2014, p. 29).

O engajamento dos colaboradores no processo de trabalho não é meramente um discurso de recursos humanos, para Costa (2014):

[...] "Toda empresa quer crescer", e há provas de que um clima organizacional positivo traz resultados financeiros imediatos e impactantes. Uma pesquisa da conceituada consultoria Towers Perrin com 90 mil pessoas de mil empresas espalhadas pelo mundo indica que, em doze meses de acompanhamento, as empresas com maiores índices de engajamento ampliaram em 19% o lucro operacional e em 28% o lucro por ação. Esses indicadores, nas empresas que registraram os menores índices de engajamento, foram preocupantes – para seus gestores. O lucro operacional despencou 33% e o lucro por ação, 11% nos mesmos doze meses. (COSTA, 2014, p. 30)

Já os determinantes da percepção de clima organizacional, perante Tamayo (1999) podem ser classificados em duas categorias: individuais e organizacionais. Entre os primeiros, podem ser mencionadas as crenças, os valores pessoais e a personalidade. Os determinantes organizacionais mais importantes são:

- A estrutura organizacional;
- Os processos;
- Os resultados;
- Os valores da organização.

Ainda para o autor, um dos determinantes individuais do clima organizacional e que merece destaque é constituído pelos valores pessoais. Estes

influenciam o julgamento e a avaliação que o funcionário faz do seu ambiente de trabalho. O sentimento de bem-estar do indivíduo na organização deriva da obtenção daquelas coisas que são desejadas, valorizadas e esperadas pelo indivíduo.

Conforme o levantamento de Costa (2014) no Brasil, os resultados não são diferentes, e ainda de acordo com os levantamentos das revistas Exame e Você/AS com as melhores empresas para se trabalhar no país indicam que:

[..].em doze meses, a rentabilidade sobre o patrimônio líquido cresceu 26,21% nas dez melhores empresas para trabalhar; nas 150 melhores, o crescimento foi de 17,82%; nas 500 melhores, a rentabilidade sobre o patrimônio líquido ficou 11,31% maior. Portanto, investir na qualidade do clima empresarial é altamente lucrativo. (COSTA, 2014, p. 30).

Porém, segundo Bergamini e Coda (1997), o que define mais exatamente o clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional. Cada um dos colaboradores dá sentido ao conjunto no qual trabalha. Os significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional. Este pode, então, ser definido como um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento dos funcionários da organização.

Vale ainda ressaltar que o clima organizacional é diretamente afetado quando a organização impõe um programa de *endomarketing*. Com o *endomarketing* o clima organizacional passa por grandes mudanças e melhorias. O programa tende a despertar a dinâmica adormecida na rotina empresarial alavancando a motivação interna e o espírito de equipe, tornando o clima organizacional perfeito para os colaboradores que passam a ter um grande crescimento profissional.

Uma das vantagens de se estudar o Clima de uma organização é descobrir se suas práticas contribuem ou não com o interesse e rendimento dos seus colaboradores na realização de suas funções. Além de que com um clima organizacional ótimo, a empresa se desenvolve produtivamente e financeiramente. Araújo e Tagliocolo (2007) defendem que o Clima Organizacional pode ser influenciado por quatro grandes dimensões:

- I. Resistência à mudança: ocorre quando a rotina do colaborador é mudada para outra considerada mais eficiente. Essa mudança necessita da participação dos funcionários desde o processo de implantação até à adaptação do novo sistema.
- II. Estresse: pode ter origem de fatores pessoais ou organizacionais. Envolve o relacionamento do funcionário com outros indivíduos. Sendo desta forma função do gestor criar mecanismos que impeçam ou diminuam o estresse e seus possíveis impactos negativos.
- III. Liderança: líderes bons tem impacto positivo nos trabalhadores, e maus líderes impactam negativamente. A organização deve investir em bons líderes que irão motivar as equipes de trabalho, tornando-a mais eficiente e produtiva e gerando bons resultados.
- IV. Motivação: cada funcionário tem uma noção do que o motiva ou não. A empresa que for capaz de motivar o maior número de funcionários, terá uma equipe mais estimulada a alcançar as metas e objetivos propostos.

2.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Freitas (1997) descreve a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e reconhecimento para seus membros.

No decorrer dos estudos de Costa (2014), em meados dos anos 80 e 90, as soluções em gestão eram desenvolvidas em pacotes, não se dava tanta ênfase quanto ao perfil cultural das organizações, no que se refere a sua distribuição geográfica, sua realidade física, seu negócio e mercado de ação, muito menos sua visão e valores. De certa forma, essas ondas de “empacotamento” de soluções mantem-se ainda hoje. Afinal, em certo ponto de vista, aplicar soluções que deram certo em determinadas situações, já então ocorridas parece o caminho mais correto a seguir.

Parece óbvio, mas sempre se deve planejar a ação partindo das premissas como: definir metas; resultados esperados; conhecer o público-alvo e fundamentalmente as partículas socioculturais existentes na estrutura da empresa em que o projeto será implantado, portanto Costa (2014) alega que:

[...] mesmo a organização como um todo quando se tratar de um projeto corporativo. Para cada região, precisamos fazer esse estudo, uma vez que as realidades e os cenários serão diferentes, implicando fatores particulares e peculiares que serão fundamentais para fortalecer nossas ações – ao contrário do que habitualmente se pensa, isso é necessário para o alinhamento corporativo (COSTA, 2014, p. 92).

A cultura organizacional está sempre correlacionada com os processos do *endomarketing*. Pois tal conceito deve posicionar-se referente ao perfil de cada organização. Muitas vezes um programa de *endomarketing* criado especificamente para uma determinada empresa pode não se adaptar para com outra. O estudo da cultura organizacional define uma linha de raciocínio para a criação de um programa de *endomarketing* específico para determinada empresa. A medida que a cultura organizacional se diferencia de empresa para empresa, faz com que o programa de *endomarketing* também deva ser diferenciado de empresa para empresa, apesar de que sua fundamentação continue sempre a mesma.

Um projeto de *endomarketing* que reconheça a existência de diferentes perfis regionais de uma organização, nos entendimentos de Costa (2014):

[...] será sempre mais sólida e apontada para um norte único entre colaboradores e empresa. Devemos encarar as características de cada setor funcional como um tabuleiro intangível, onde serão realizadas jogadas de nosso planejamento. A cultura, os valores, a linguagem, as exigências cotidianas do tipo trabalho desenvolvido, a escala de valorização dos fatores do fluxo de benefícios, entre outros pontos, são fundamentais para que possamos compreender e dar maior segurança a nosso planejamento de *endomarketing* (COSTA, 2014, p. 92).

2.1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2003, p. 186): “A estrutura organizacional é um meio de que se serve a organização para atingir eficientemente seus objetivos”.

A estrutura organizacional pode ser definida também pela soma total das formas em que ela divide o trabalho em tarefas distintas e alcança a coordenação

entre elas. Mintzberg (1995) aponta cinco elementos básicos da estrutura para explicar como as organizações coordenam seu trabalho:

- Ajustamento mútuo: permite a coordenação do trabalho pelo processo simples de comunicação informal;
- Supervisão direta: permite a coordenação ter um indivíduo com responsabilidade pelo trabalho de outros;
- Padronização do processo de trabalho: o processo é padronizado quando o seu conteúdo é especificado, ou programado;
- Padronização das saídas: as saídas são padronizadas quando os resultados do trabalho, por exemplo, as dimensões do produto ou desempenho, são especificadas;
- Padronização das habilidades: habilidades (e conhecimento) são padronizadas quando um tipo de treinamento requerido para executar um trabalho é especificado.

Segundo Costa (2014), existem diferentes formas de se interpretar uma organização. O autor alega que dentre todos os pensamentos que formaram as bases fundamentais das empresas, dois deles merecem destaque, "... teoria estrutural-funcionalista de Émile Durkheim e Auguste Comte e os ensaios de Max Weber sobre a burocracia, que sugere ser essa a maneira ideal de controlar e exercer poder sobre a sociedade, ratificando uma história de dominantes e dominados. A burocracia representa o aparelho da "dominação racional legal", exercida por leis e um sistema de poder organizado, que é apropriado à estrutura e prevê hierarquias de subordinação direta, assim como processos de interação protocolares e subdivisão de conhecimento. Este último, um fator o qual hoje em dia esbarramos com os processos de aprendizagem organizacional."

Ainda para Costa (2014) a teoria funcionalista assim como o pensamento positivista vê a sociedade como um corpo humano que possui funções distintas, onde existe uma parte pensante e outra parte operativa e essas partes por sua vez, acabam por sustentar as demais.

Para Oliveira (200) numa perspectiva operacional, a estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de uma empresa. Quando a estrutura organizacional é

estabelecida de forma adequada, ela propicia para a organização, aspectos como: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; obtenção de informações, recursos e "feedback" aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras.

Nessa linha de pensamento, Costa (2014) em sua pesquisa cita alguns teóricos administrativos antigos como:

[...] o francês Henri Fayol, em 1915, propôs as funções sobre as quais se edificaria a administração: planejar, organizar, comandar e controlar. Determinou, ainda, os princípios da administração, entre os quais a divisão do trabalho e a linha de comando são os mais conhecidos. Quase que concomitantemente, Frederick Taylor, nos Estados Unidos, trouxe à tona o conceito da administração científica, baseado nos estudos de tempos, movimentos e fadiga, ainda reforçando uma clara distinção entre a parte pensante e a parte operativa da organização. Essa doutrina chamou-se mecanicista. Taylor introduziu o conceito de produtividade: para o autor e engenheiro, ao se minimizar a fadiga gerada pelo trabalho, a produtividade aumentava. Na época, a grande preocupação era a fadiga oriunda do trabalho braçal, mas, transpondo esse raciocínio para os nossos dias, a preocupação se volta às questões de fadiga mental ou estresse. (COSTA, 2014, p. 16 e 17)

Para Costa (2014) um dos campos faltantes para a legitimidade da forma moderna de administrar uma organização era a dimensão ética. Pois até então era proposto que só se pode gerenciar aquilo que poderia ser medido, isso faz com que sejam excluídos os julgamentos de valores dos processos de tomada de decisão gerencial, o que para qualquer empresa atuante no mercado hoje é de suma importância. Além desse pensamento também exclui a subjetividade do gerenciamento, assumindo que somente os julgamentos baseados em números eram apropriadamente considerados, tendo como objetivo garantir, a qualquer custo, que a empresa obtivesse sucesso em seus objetivos finais. Este fato se mantém presente até hoje em várias empresas brasileiras, embora que de forma reduzida se comparada com antigamente.

A estrutura de uma organização pode ser classificada pelo nível de formalização em: formal e informal.

Para Vasconcellos (1989), a estrutura formal é aquela explicitada em manuais, descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos vários departamentos e seções. A representação gráfica da estrutura formal é feita através do organograma, entretanto, vários são os fatores que concorrem para tornar

inviável a premissa de que as organizações operam somente através da estrutura formal. As principais são:

- É praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações;
- Há necessidade de soluções rápidas para responder a situações críticas;
- Características do fator humano com respeito à liderança e objetivos pessoais influem de maneira intensa na operação da estrutura. Assim, muitas vezes, a organização opera de forma diferente daquela estabelecida, dando origem à estrutura informal.

Para Oliveira (2000), a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social, se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem, portanto apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma. A primeira característica da estrutura informal é não poder ser extinta. Sendo assim, há muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa; elas existem em todos os níveis. Algumas estão inteiramente dentro da empresa; outras são parcialmente externas.

O estudo da estrutura organizacional de determinada empresa interfere no programa de *endomarketing* de modo que se faz necessário uma divisão e direcionamento específico do público interno da empresa. Através da análise da estrutura organizacional é que o criador do programa de *endomarketing* toma suas decisões para a divisão do público interno, que tem por objetivo separar em grupos os níveis de informações que devem ser repassados aos colaboradores de forma que esses grupos gerenciem as informações recebidas sempre evitando os chamados ruídos na comunicação.

2.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

De acordo com Argenti (2006), a comunicação, mais que qualquer outro assunto no mundo corporativo, tem implicações para todos em uma organização, desde a parte produtiva até à diretoria, pois quando o processo não ocorre de maneira eficiente, pode ocasionar falhas; por isso, deve ser analisado para que se conheça a melhor forma de comunicação a ser utilizada no ambiente empresarial.

Argenti (2006, p. 35) afirma, ainda, que, “as empresas devem reconhecer o papel de seus próprios funcionários como “embaixadores da marca” – considerando com que eles interagem com um grande público externo”.

2.2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EMPRESARIAL

Para Oliveira (2007), os sistemas de informações gerenciais podem trazer os seguintes benefícios para as empresas: redução de custos nas operações; melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos; melhoria na produtividade; melhorias nos serviços realizados e oferecidos; maior agilidade na tomada de decisões, por meio da rapidez na obtenção de informações; estímulo à maior interação entre os tomadores de decisão; fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões; melhoria na estrutura organizacional por facilitar o fluxo de informações; melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema; redução do grau de centralização de decisões na empresa e a melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

Para Costa (2014) o processo de tomada de decisão dos colaboradores de uma empresa, seja essa decisão estratégica, de baixa complexidade ou corriqueira ela:

[...] vem embalado por uma serie de percepções do individuo que vai bater o martelo. Para ser a melhor decisão possível, é preciso que a ação seja o mais próxima possível da cultura da empresa. A palavra-chave é informação, ou seja, quanto mais bem informado estiver o decisor sobre as questões referentes a uma decisão, mais próxima do acerto ela estará. (COSTA, 2014, p. 30)

Para Schuler (2004) é importante para que exista comunicação, a presença de um sistema de elementos, como: o emissor, o receptor, o canal e a mensagem. Assim mediante aos elementos de processos, como: a composição, a interpretação e a resposta. Ainda para o autor o emissor é a fonte das informações, é aquele que tem uma mensagem a transmitir. O canal é o meio físico que faz as informações chegarem até o receptor. A mensagem é a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu caminho entre emissor e receptor, e o receptor é aquele que recebe a mensagem emitida. Já no sistema de processos, a composição é a forma

como a mensagem é montada, a interpretação é o entendimento que o receptor vai ter da mensagem e a resposta é o retorno do receptor ao emissor.

Para Schuler (2004) quando a comunicação acontece de forma eficiente, proporciona a certeza das informações, pois a dúvida leva à incerteza, à desmotivação e ao conflito entre as partes, o que não proporciona a busca por um objetivo comum.

Para Costa (2014), a tomada de decisões não é uma tarefa restrita somente aos líderes, pois toda pessoa contratada por uma empresa está ali para tomar decisões no seu dia a dia de trabalho. Desde o nível operacional ao nível mais estratégico. Para facilitar o entendimento sobre como funciona os processos de escolha, Costa (2014) frisou de extrema importância a citação de alguns modelos desenvolvidos que serão descritos na tabela abaixo:

Modelo Racional	Esse modelo destaca a lógica como fator primordial no processo decisório. Esse formato leva o decisor a enxergar a organização de forma sistêmica e a considerar o cenário em que ela está inserida, sua cultura e outros fatores que o levem a ponderar as consequências da ação antes de tomar uma decisão.
Modelo Carnegie	Esse modelo indica que é impossível que o decisor tenha acesso a todas as alternativas e informações antes de tomar uma decisão. É fisicamente impossível reunir todas as informações e processá-las, devido ao alto custo envolvido, e também ao tempo necessário – decisões exigem um grau maior ou menos de agilidade. A busca é por soluções satisfatórias, e não necessariamente ótimas.
Modelo Incrementalista	Aponta que não existe uma decisão correta, mas uma série de tentativas selecionadas por análises e avaliações em que as ações são tratadas de forma flexível. Aqui os decisores não dispõem de

	informações ou previsões, nem se restringem a delimitar objetivos e avaliar alternativas de ação; a decisão mais adequada acontece a partir de um consenso para garantir a conformidade entre as partes interessadas.
Modelo Desestruturado	Indica que o decisor, no início do processo da tomada de decisão, pouco sabe a respeito do problema, alternativas e soluções. Sua aplicação se dá em momentos de incerteza em nível elevado; ao se deparar com obstáculos, os decisores reavaliam as alternativas e voltam atrás até chegar a uma decisão final.

Quadro 2 - Modelos de desenvolvimento do processo de escolha
 Fonte: Costa (2014, p. 31)

No entendimento de Costa (2014), em todos os modelos citados no quadro 2, informação é a essência do processo decisório, é dela que é gerada o principal subsídio do conhecimento e portanto:

[...] é recurso primordial do endomarketing, não porque seja por si indutora da integração na empresa, e sim porque constitui condição fundamental à realização das suas estratégias. Quanto mais bem informado estiver o indivíduo sobre as questões referentes a uma decisão, por mais simples que seja, mais perto do acerto ela será tomada. Decisão correta em todos os níveis significa estratégia colocada em prática: uma estratégia é resultado de um conjunto de escolhas primordiais que influenciam todas as demais escolhas de uma empresa, escolhas que são feitas quando as pessoas decidem, no seu dia a dia, cumprir a estratégia nos níveis táticos e operacionais, com pequenas e grandes ações e atitudes. Se o ser humano é a menor fração divisível da empresa, uma decisão é a menor fração divisível de uma estratégia." (COSTA, 2014, p. 31 e 32).

Temos ainda que considerar que a informação não se trata do objeto fundamental do *marketing* interno, muito menos é o seu principal fator integrador da organização, ela é um subsídio determinante à geração do conhecimento necessário ao processo de tomada de decisão.

É importante destacar que a gestão de informação empresarial é uma das grandes responsáveis pelo sucesso de transpasse de informação dentro da empresa

e uma boa gestão de informação faz com que a empresa consiga alcançar seus objetivos de maneira eficiente. Esta gestão também é um dos pontos fundamentais no sucesso do programa de *endomarketing*. Pois as ações criadas nos programas de *endomarketing* são dependentes da informação eficaz, portanto quanto mais organizado se dá a gestão da informação mais garantia de sucesso terá o programa de *endomarketing*.

Para Costa (2014) a descoberta inovadora é a existência de um quarto fator produtivo: as informações. Pois ela:

[...] é que determina as relações interpessoais e profissionais entre as empresas, seus clientes, colaboradores, parceiros e a sociedade. Portanto, seu valor é extremamente alto, e a forma como ela tramita é de fundamental importância, sendo compreendida como uma função do endomarketing gerar, distribuir e avaliar seu fluxo junto ao público interno das organizações, no sentido de influenciar melhores resultados econômicos e humanos.” (COSTA, 2014, p. 36)

2.2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

Para se ter uma boa comunicação interna é necessário uma boa análise do ambiente interno visando identificar os pontos fortes e fracos dentro de uma organização a partir da identificação dos fatores de sucesso.

Segundo Ferrel, (2000, p. 33):

A análise do ambiente interno da empresa deve considerar assuntos como a disponibilidade e a alocação dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos e da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e o poder e as lutas políticas no interior da estrutura da empresa (FERREL, 2000, p. 43).

Comunicação interna, como observa Brum (2007, p. 35), “é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base”. Portanto, a comunicação é um fator de extrema importância e cabem aos gestores se atentarem para transmitir uma linguagem prática e única para evitar a quebra da informação durante seu percurso.

2.3 CONCEITO

Segundo Brum (1994), as novas tecnologias, a manufatura flexível e automatizada, o estoque *just-in-time*, a tercerização, compras interligadas, mídia dirigida cada vez mais a clientes específicos e os mais diversos tipos de sistemas de informação promovem uma grande transformação na administração. E isso muda totalmente a maneira de pensar e de agir de uma organização. Nesse novo cenário o homem passa a ocupar um lugar de destaque e vira elemento principal de todo o processo de modernização das relações que ocorrem em uma organização.

Para Costa (2014), a comunicação interna é elaborada pelo conjunto de canais internos de comunicação de cada empresa e também por suas iniciativas de relacionamento com seu público interno e ações motivacionais. Em outras palavras é a comunicação que permite avaliar o ambiente interno da empresa através de canais interativos, que contam com a manifestação dos empregados.

Ainda para Costa (2014) é um dos componentes da empresa que ganha maior destaque em função de sua aplicação, pois para o público interno, a comunicação de fato é a face mais evidente do *endomarketing*. Além de existir uma grande demanda para comunicação interna de melhor qualidade nas empresas, pois apresenta como um forte diferencial competitivo.

Na visão de Costa (2014), “a comunicação interna é um campo de estudo muito amplo, com inúmeras origens convergentes de conhecimento empírico e técnico”. As organizações que partem direto para a implantação de um programa de comunicação interna sem antes passar pelos componentes do *endomarketing* estão totalmente expostas ao risco de atuar apenas nas consequências e não nas causas de uma comunicação deficitária.

Para Foucault (1998 *apud* COSTA, 2014, p. 84) é a “cultura vigente que condiciona a maneira como qualquer indivíduo percebe determinado objeto, pois o contexto de uma cultura, é propagado através de linguagem”. Concordando com o autor, Chanlat (1996 *apud* COSTA, 2014, p. 84) enfatiza que “o mundo da organização é um universo de linguagens e de palavras não-ditas, no interior do qual se entrecrocaram as palavras individuais, as práticas linguísticas escritas e orais de operários, empregados, executivos, dirigentes”. Costa (2014,p.84) diz que a partir

dessa ótica, pode-se entender que “uma organização tem uma forma muito particular de comunicar-se, propagando mensagens internamente, e isso é revelado a partir da identidade comum aos seus membros”

Portanto, para Costa (2014), a comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo.

2.3.1 A IMPORTÂNCIA DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Segundo Melo (2006), a importância de uma política de comunicação interna se dá devido aos seus objetivos serem:

- Proporcionar aos colaboradores da empresa integração entre os setores;
- Manter os colaboradores informados, sobre alterações e mudanças no ambiente organizacional;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

No raciocínio de Melo (2016), alcançando todos os objetivos por meio de uma comunicação interna eficiente, proporcionar-se-á um ambiente de trabalho agradável, onde os colaboradores sentir-se-ão reconhecidos e comprometidos com as metas da empresa, o que pode gerar bons resultados para a organização, como o aumento da produtividade, o comprometimento e a motivação dos funcionários e a interação entre os setores, desenvolvendo o trabalho em equipe.

Brum (2005) ainda complementa que: ao contrário disso, se a comunicação interna não atingir seus objetivos e acontecer de forma “deficiente”, acontece o que se chama de “entropia da informação”, um dos fatores que mais desmotivam dentro

de uma organização, pois não existe a interação da empresa com os seus colaboradores, o que provoca uma opinião negativa e contrária aos objetivos da empresa. Isso acontece pelo fato de que o público interno não é informado das metas e das estratégias da empresa, assim eles estabelecem sua própria opinião interna negativa e contrária às metas da empresa, não ocorrendo a devida integração da empresa com os seus funcionários.

2.3.2 PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Costa (2014) “conhecer o receptor da comunicação organizacional interna é fator crucial para determinar a pertinência da mensagem a ser comunicada”. Pois, cada indivíduo se relaciona de uma maneira diferente, porém determinada por uma identidade cultural que faz sentido a ele. Devido ao fato, é necessário saber quais são as percepções, expectativas e necessidades de público interno. Por esse motivo a empresa deve escolher códigos amplamente reconhecidos pelos receptores para que assim possa ter uma compreensão plena da mensagem. A partir desta abordagem deve-se assumir que a comunicação interna só é eficiente quando:

- Há o uso de regras semânticas compreensíveis para o público;
- O conteúdo da mensagem é verdadeiro;
- O emissor possui credibilidade e autoridade nos argumentos utilizados;
- É facilitada a interação e o diálogo.

Ainda para Costa (2014), a comunicação eficaz ocorre quando há o encontro correto das pequenas realidades que compõem a empresa e a subdividem em diferentes esferas de comunicação: é quando várias identidades convergem em uma única cultura. Na qual as mobilizações dos esforços feitos de forma sistêmica e contingencial na organização serão ainda mais efetivas quando no ponto de intersecção entre os grupos for provável garantir que a comunicação alcance resultados efetivos, mesmo que, para isso, seja necessário indicar um cenário de representação interna específico.

2.3.3 INSTRUMENTOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os instrumentos de comunicação interna são utilizados na empresa para a divulgação da comunicação no ambiente interno de trabalho, adequando a interação entre os setores. Kunsch (2003) afirma que as empresas utilizam vários meios para que sua comunicação interna flua de maneira eficiente como é demonstrado no quadro abaixo:

INSTRUMENTOS ORAIS	
DIRETOS	<ul style="list-style-type: none"> • CONVERSAS • DIÁLOGOS • REUNIÕES ENTRE SETORES • REUNIÕES ENTRE DIRETORIA • PALESTRAS INTERNAS
INDIRETOS	<ul style="list-style-type: none"> • TELEFONE • INTERCOMUNICADORES AUTOMÁTICOS • RÁDIOS INTERNAS • ETC.
INSTRUMENTOS ESCRITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • INSTRUÇÕES E ORDENS • QUADRO DE AVISOS • CARTAZES E PANFLETOS • INFORMATIVOS • MANUAIS • RELATÓRIOS • MEMORANDOS • CARTAS E CARTÕES • JORNAIS • REVISTAS 	
INSTRUMENTOS AUDIOVISUAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • INTRANET • E-MAIL • MENSAGENS VIRTUAIS • TELEFONES CELULARES • ETC. 	

Quadro 3 - Classificação dos Instrumentos de comunicação interna
Fonte: o Autor

De acordo com Brum (2005, p. 130): “[...] A Intranet é um sistema interno de dados que permite às pessoas o acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa na qual trabalham”.

Portanto, Brum (2005) também cita e especifica alguns dos principais instrumentos de comunicação interna como, por exemplo:

<p>INTRANET</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita que os setores que compõem uma empresa podem divulgar a toda a organização aquilo que estão elaborando, os resultados que vêm alcançando e o que pretendem programar de melhorias. Esse instrumento quando bem utilizado deve envolver todos os colaboradores de uma mesma empresa, permitindo a troca de conhecimento se experiências profissionais, numa aproximação entre pessoas de todos os setores e também da empresa com os funcionários.
<p>MURAI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • São de fácil memorização, assim, através do processo de <i>endomarketing</i>, essa comunicação ganha cores, desenhos e <i>slogans</i> que facilitam o entendimento e motiva os colaboradores, atingindo o seu emocional, transformando uma simples mensagem em um cenário. Já o quadro de avisos vem com outra metodologia, assim são constituídos por comunicados, mais sérios, práticos e menos emocionais, seguem a mesma linha,

	<p>concentrando-se um pouco mais no texto, abordando somente uma mensagem mais formal como: comunicado de férias coletivas, direitos, deveres ou comunicados de recesso em feriados, não contendo slogans e figuras, etc.</p>
JORNAL INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • É aquele que publica informações de interesse dos colaboradores onde expõe: datas festivas, fotos dos funcionários, de seus setores, funcionários do mês, entre outras informações que são atrativos para eles.
REUNIÕES INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita a troca de informações negativas ou positivas entre os funcionários, seus superiores e, muitas vezes, a direção, onde são discutidos alguns problemas que ocorrem no dia-a-dia de trabalho, a fim de encontrar as melhores soluções, ou quando são dadas notícias positivas quanto à atuação da empresa ou as atividades de um setor.
E-MAIL	<ul style="list-style-type: none"> • É uma ferramenta que possibilita rapidez no repasse das informações, pois se comunica com várias pessoas ao mesmo tempo; dessa maneira, a mensagem é passada de forma escrita.
CAIXA DE SUGESTÕES	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita que o funcionário

	<p>expresse sua opinião sobre diferentes assuntos abordados na empresa e também permite que, muitas vezes, os empregados depositem ideias, para melhoria em algum setor da empresa, que mais tarde pode ser utilizada, gerando assim, a motivação dele por sua ideia ter sido posta em prática.</p>
TELEFONE	<ul style="list-style-type: none"> • É uma forma de comunicação rápida, diferenciando-se do <i>e-mail</i>, pois sua mensagem é transmitida de forma verbal e não escrita.

Quadro 4 - Principais instrumentos de comunicação interna

Fonte: o Autor

Assim Brum (2005) visa à importância da utilização desses instrumentos na organização. Mas ressalta a importância de nomear os mais propícios para cada empresa de acordo com as suas necessidades. Pois, por intermédio deles, a comunicação interna propaga-se de forma rápida e eficaz, o que os leva a serem colaboradores bem informados do que ocorre dentro da organização, levando-os, também, à realização de suas tarefas diárias com mais precisão.

A partir disso Brum (2005) diz que com a união dos instrumentos de comunicação elegidos por cada organização, é possível atingir os objetivos da comunicação interna, alcançando a rapidez e a troca de informações de maneira clara e objetiva.

2.4 ENDOMARKETING

O Endomarketing vem sendo cada vez mais utilizado por administradores nas empresas. Por se tratar de um novo conceito relacionado à motivação dos clientes internos nas organizações.

Endomarketing pode ser considerado um conjunto de ações de marketing voltado para o público interno. A organização deve utilizá-lo de forma adequada para que dessa forma possa manter uma boa relação entre gestores e funcionários (BRUM, p, 1994).

Para Arruda (2005), antes de definir e iniciar o estudo de endomarketing:

[...] devemos ter o conceito do marketing já que deste ele se deriva. Marketing é uma palavra em inglês derivada de market, que significa mercado. Esta palavra “é utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações” (ARRUDA, 2005, p. 2).

Desta forma o endomarketing é ação da empresa de tratar bem seus funcionários para que eles melhorem seu atendimento ao cliente externo. Uma empresa é a expressão do comportamento de seus funcionários. (CAHEN, p. 49, 1947).

Para Davis e Newstron (2001):

As organizações não podem existir sem a comunicação. Se não houver comunicação, os empregados não sabem aquilo que os seus colegas estão realizando, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções. A cooperação também se torna impossível, porque as pessoas não podem expressar aos outros suas necessidades e sentimentos. Nós podemos dizer com segurança, que *todo ato de comunicação influencia, de alguma maneira, a organização* (DAVIS e NEWSTRON, 2001, p 5).

Para isso acontecer é necessário que tenha uma boa comunicação entre os administradores da empresa e seus colaboradores.

2.4.1 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Saul Bekin (2005) através de sua experiência no ramo empresarial alega que o termo *Endomarketing* está fundamentado na importância da adesão a estratégias de marketing voltadas para o público interno como diferencial para as organizações e o desenvolvimento por meio do comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo produtivo da organização.

Segundo Costa (2014), *endomarketing* é uma área de conhecimento nova que se apoia em outras áreas de conhecimento, como da administração, sociologia,

psicologia, *marketing* e comunicação para adquirir uma personalidade própria e referenciais consolidados. O autor afirma que a fusão destes conceitos formam a identidade do *endomarketing*.

Para atingir melhores resultados Bekin (2005), recomenda mobilizar o público interno para que eles tenham uma razão pela qual trabalhar. O autor frisa que “mesmo empresas estatais, de economia mista, ou setores governamentais exercem papel de atender ao público, o cidadão contribuinte; conseqüentemente, em maior ou menor número grau, necessitam aplicar ações de *Endomarketing*”.

Ainda para Costa (2014), *endomarketing* é um processo gerencial desenvolvido que promove a motivação das pessoas, a gestão do clima organizacional, a busca por desempenhos superiores e a gestão de mudanças. São processos que ajudam a diminuir a resistência natural das pessoas, utilizando técnicas como por exemplo a implementação de um programa de qualidade.

Segundo Bekin (1995), o *endomarketing* consiste “em uma série de ações de *marketing* voltadas ao público interno da empresa, com finalidade de promover em seu sistema organizacional valores destinados a servir o cliente”. Esta visão de cliente interno faz com que sejam transferidos os objetivos da empresa, comprometendo-os a aderirem valores e objetivos através do *Endomarketing*, o que acaba resultando em um trabalho de equipe eficaz. O autor ressalta ainda que o *Endomarketing* trabalha em grande parte com o instrumental fornecido pelo *Marketing*.

Porém, para Costa (2014), o *endomarketing* não é simplesmente importar os conceitos e as ferramentas do *marketing* para dentro da empresa, também não deve ser confundido com a comunicação interna.

Brum (2005) contribui dizendo que o conceito de *endomarketing* é gerado através de qualquer esforço que a empresa estabelece a seus funcionários no intuito de manter um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Brum (2005) também afirma que “o *endomarketing* é um processo educacional através do qual as empresas ensinam as pessoas que ali trabalham, a viver e conviver com conceitos importantes para a vida dentro e fora da empresa”.

Brum (1994) afirma também que o *endomarketing* significa o *marketing* para dentro. “*Endo*” é uma palavra grega e quer dizer uma posição ou ação voltada para

o interior. Num ponto de vista mais específico, comunicação interna ou *endomarketing* podem ser entendidos como ações que tornam comuns dentre os funcionários, os objetivos, metas e resultados da empresa.

No discernimento de Costa (2014) a partir de uma análise um pouco mais criteriosa, pode-se concluir que aquilo que de fato se busca, seja com o *marketing* interno, seja com políticas inovadoras de gestão de pessoas, é um maior comprometimento, com o engajamento autêntico dos membros da organização. O cliente interno deve estar sempre integrado e comprometido com os objetivos da empresa. O que acontece e se torna de mais fácil acesso a esse comprometimento com a integração da equipe ou pessoa ao programa de endomarketing.

Já Berry (1991) citado por Las Casas (2000), afirma que “Marketing interno é a visão do empregado como cliente e a visão de cargos como produtos e, a partir daí, um esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes, enquanto se procura alcançar os objetivos da organização”. Só que os objetivos do *endomarketing* são mais abrangentes e complexos, porém são mais fáceis de serem identificados.

Costa (2014), ainda cita alguns autores em sua pesquisa como, por exemplo, Wilson Cerqueira, que diz:

[...] “os sistemas de endomarketing consistem em um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda e a consolidação de uma imagem para dentro da empresa” (1994, p.1). A definição do processo de endomarketing é visto pelo autor (1994, p. 51) como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das diversas tecnologias, visando: A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos; O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfação que possam afetar o sistema organizacional; A melhoria do relacionamento interpessoal; A implantação de ações gerenciais preventivas (COSTA, 2014, p. 48).

Em uma visão mais atualizada sobre *Endomarketing*, Costa (2014) o define como “um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo com o objetivo de promover a

motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores”.

2.4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING

Para Bekin (1995), nenhum começo de *endomarketing* se faz sem a automatização da informação. Informar é sempre um dos grandes desafios das empresas para reunir todo seu público interno e transformá-los em partes determinantes para o sucesso. Mas o grande desafio é fazer com que os colaboradores se envolvam com os conceitos e objetivos da empresa. Por isso, a importância de se trabalhar a informação de forma corporativa.

Como observa Brum (2007), a comunicação interna “é a comunicação empresa/empregado. É a informação decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base”. Assim, a comunicação é um fator de grande importância, pois faz com que os gestores se atentem para uma única linguagem que tem como objetivo o aperfeiçoamento da informação. Por isso, utilizar de uma linguagem simplificada e de livre interação, já é o começo para a inclusão dos colaboradores nos processos organizacionais.

Para Costa (2014), a informação traçada e transmitida de forma isolada, não constitui um recurso estratégico. Apenas quando relacionada a outras informações e gerando significados compreensíveis, ela se transforma em conhecimento que guiará as pessoas a tomarem melhores decisões no seu trabalho. Porém, a informação não se trata do objeto fundamental do *marketing* interno, mas sim de um subsídio determinante à geração do conhecimento necessário ao processo de tomada de decisão.

Ainda para Costa (2014), nas correntes que tratam do *endomarketing* e da comunicação interna como sendo uma coisa só, sem ter uma apropriação teórica rigorosa, a informação se torna o objeto fundamental. Diante disso, o autor afirma que mesmo possuindo uma ligação muito próxima, *endomarketing* e comunicação interna são diferentes. Enquanto o *endomarketing* refere-se a um processo gerencial, a comunicação interna representa um conjunto de ferramentas constituídas para a sensibilização e mobilização das pessoas no trabalho.

No entendimento de Costa (2014), *marketing* interno não é apenas resultado de comunicação interna e gerenciamento de informações, nem se constitui meramente de um processo educativo que objetiva integrar pessoas e gerar motivação, como é dito por alguns autores. Isso por que:

[...] motivação não pode ser espontaneamente gerada, tampouco extraída por meio da comunicação: ela é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada. E pque a estimula? Uma série de fatores que, em conjunto ou combinados, nas proporções certas àquela pessoa, poderão aumentar sua percepção de valor acerca do que a motiva no trabalho e na empresa. Cabe portanto, à empresa fazer com que isso ocorra (COSTA, 2014, p. 36).

Na visão de Brum (1998), dentro da comunicação interna existem dois tipos de estratégia, uma aplicada à administração e outra direcionada às tarefas. A primeira estratégia é direcionada à empresa como um todo, envolvendo visão, gestão, objetivos e metas organizacionais. Seu objetivo é buscar o fortalecimento da cultura, implantando mudanças na organização, o que visa alteração entre as atitudes e os compromissos do colaborador. Já a segunda estratégia é focada no trabalho e está diretamente ligada à importância da comunicação das atividades da empresa, além de levar em consideração as opiniões dos colaboradores a fim de melhorar o desempenho de novos métodos de trabalho, planejando aumentar a eficiência e eficácia nos processos da empresa.

No ponto de vista de Costa (2014), o discurso que se propaga nas organizações através da comunicação interna é corresponsável pela forma como a empresa é notada pelos seus colaboradores. Essa prática discursiva gera algumas ações que influenciam diretamente as pessoas relacionadas com a empresa. Trata-se de uma enorme responsabilidade, pois essa relação pode ser promotora de prazer e reconhecimento ou ao mesmo tempo também pode ser promotora de indignação.

Brum (2003) alega que, na comunicação interna, é necessário adotar métodos que proporcionem a certeza do entendimento das informações com o menor tempo possível. Com o colaborador recebendo a informação corretamente haverá um processo informativo eficaz, que por sua vez permite o alcance dos objetivos globais da empresa.

Brum (2003) ainda atenta para o fato de que no momento que uma empresa cria a informação internamente, dando a liberdade e transparência para que os seus colaboradores saibam mais sobre o gerenciamento, processos, produtos, mercados, desafios, etc., acaba gerando uma socialização, na qual todos eles acabam se sentindo como parte do processo e isso também faz com que ele intuitivamente projete um nível maior de motivação, simplesmente pelo fato de colocar as pessoas numa posição de importância.

Brum complementa que ainda que a empresa esteja num ambiente habitual de “*marketing* voltado para dentro”, em *endomarketing* não há dinheiro envolvido no alcance da informação, mas sim, troca de informações - boa para o interesse tanto do empregado, quanto do empregador.

Em seu livro *Endomarketing* como Estratégia de Gestão, a autora mostra ações inseridas no contexto de *endomarketing*, explicando que reconhecer publicamente os bons trabalhos; verificar se o funcionário tem ferramentas melhores para realizar as funções a ele designadas; usar o desempenho como requisito para distribuição de promoções; fortalecer a ideia de responsabilidade com a manutenção da empregabilidade na empresa; proporcionar a participação nos lucros e remunerações por talentos, entre outros, são “fórmulas” para motivação.

No entanto, para Brum (1998), muitas destas estratégias geram custos que algumas empresas não se interessam em administrar, neste caso, a motivação deve exigir algo mais simples e sem custo, levando a informação para o aumento do desempenho no trabalho, como: ao cumprimentar pessoalmente um funcionário pela tarefa bem executada, mensagens escritas que gere reconhecimento e busque da inclusão do colaborador nas questões da empresa através da solicitação de ideias, etc.

2.4.3 DO MARKETING AO ENDOMARKETING

Para Bekin (1995), o *endomarketing* é um *marketing* voltado para dentro da empresa. Mas o autor alega que para ter uma maior clareza é necessário um enfoque mais aprofundado nos temas. Para isso, ele cita Kotler, que criou um esquema muito útil que mostra a evolução do *marketing* dentro da empresa

chegando até sua estrutura atual. Este esquema possui quatro estágios e logo vai se encaminhar para o quinto. São eles:

- **Primeiro estágio:** a organização não compreende sequer a existência do departamento de *marketing*. Em seu lugar, se tem um simples departamento de vendas, ao lado da área de produção, finanças, pessoal e contabilidade.
- **Segundo estágio:** as funções de *marketing* já se encontram dentro do departamento de vendas como função auxiliar, para atender as necessidades de pesquisa de novos mercados trazidas pelo crescimento da empresa.
- **Terceiro estágio:** já é necessário ter um departamento de *marketing*. Devido ao contínuo crescimento de suas atividades, as empresas passam a requerer pesquisa de *marketing*, desenvolvimento de novos produtos, publicidade e promoção de vendas. Nesse momento, os eventuais problemas e necessidades de crescimento da empresa não podem mais ser resolvidos por meio de mero esforço concentrado nas vendas. Surgem questões relativas ao tipo de cliente que se deve buscar; à maneira como a empresa é vista pelo mercado e pelos consumidores; a questão dos concorrentes; as possíveis mudanças nos produtos, desde sua qualidade até a embalagem, de sua distribuição até sua promoção.
- **Quarto estágio:** a empresa agora demanda de um departamento de *marketing* complexo com profissionais competentes e funções específicas. Este departamento já exerce suas atividades específicas exatamente como todos os outros departamentos da empresa. Geralmente acaba gerando conflitos com o departamento de vendas. Mas a atividade de *marketing* acaba assumindo prioridade em relação às vendas, que passam a ser uma função englobada pelo *marketing* e coordenada por um vice-presidente de *marketing*. Nessa estrutura, o departamento de *marketing* compreende a administração de *marketing*, publicidade e promoção de vendas, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos.

Porém, Bekin (1995) afirma que o quarto estágio não deveria ser o estágio atual, pois, apesar de altamente sofisticado, o *marketing* ainda é uma atividade individualizada, dentro da empresa. Para o autor ainda falta interação e sinergia, pois a preocupação com as expectativas do cliente está completamente desfocada dos outros setores, já que é uma “responsabilidade exclusiva do departamento de *marketing*”. Visando a empresa como um todo, o que acaba se tornando um aspecto prejudicial.

Na perspectiva de Bekin (1995), a visão da empresa como um todo não pode ficar limitado somente à alta direção. Pois quando isso acontece, são vários os conflitos emergentes dentro da empresa. Conseqüentemente, acarreta desperdícios de recursos organizacionais com prejuízos para a eficiência da empresa, que acaba não conseguindo difundir seus próprios valores para criar um clima de cooperação interna. Este ponto é decisivo para a compreensão da nova concepção de *marketing* e o papel decisivo do *Endomarketing* nos dias atuais.

Com base no que foi exposto, pode-se dizer que:

[...] marketing é o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Como se vê, este conceito engloba todas as atividades de uma empresa, quer se trate de uma indústria, quer de uma empresa prestadora de serviços. É dentro desta visão que devemos colocar o paradigma dos 4Ps do *marketing mix*: *product*(produto), *price* (preço), *place* (ponto, praça), *promotion* (promoção, comunicação). Mas não é só (BEKIN, 1995, p. 22).

Para Bekin (1995), esse conceito de promessa significa o valor que a empresa se compromete a entregar a seu cliente. Contudo, o cliente “promete” comprometer-se com a empresa, formando deste um comportamento frequente. Deste modo, forma-se um ciclo que deve ser cumprido, desde seu início até seu fim, para que o relacionamento se mantenha. Este então se torna o novo conceito de *marketing* enriquecido pelo *Endomarketing*.

A visão de Bekin (1995) traz três dados importantes para dar uma maior consistência nas afirmações sobre a empresa orientada para o *marketing*. O primeiro deles é que o objetivo final da empresa passa a ser disseminado por todos os seus setores, o que proporcionará a interação entre eles com base no objetivo de melhor atendimento possível ao cliente.

Segundo Bekin (1995), esta é uma condição essencial para aumentar à eficiência da empresa e adequá-la a realidade do mercado, pois faz com que ela se torne mais flexível na descentralização das decisões. Já o segundo dado, a empresa deve se caracterizar por uma organização complexa e possuir uma interdependência estreita entre seus setores e entre todas as suas atividades e operações.

Ainda conforme Bekin (1995), esta interdependência interna é fator essencial para sua eficiência e é justamente o atendimento ao cliente, como objetivo final da

empresa, que deve proporcionar este fator de coesão ao integrar todos os setores e funcionários a partir de uma visão orientada para o cliente.

Por último Bekin (1995) conclui que o terceiro dado deve-se imaginar que a empresa orientada para o cliente veio substituir, devido à nova realidade do mercado de serviço, a empresa orientada para o produto, cujo objetivo final era a qualidade do produto baseada em suas características técnicas, mas desligadas das expectativas do cliente quanto a essa mesma qualidade.

Como foi visto pelo autor acima, este conceito de *marketing* acaba sendo ao mesmo tempo uma filosofia, uma forma de organização empresarial e um conjunto de atividades e instrumentos que ligam a empresa ao cliente. Esta ligação cliente-empresa:

[...] se desenvolve em termos de uma troca mútua. A empresa satisfaz com o seu produto a expectativa do cliente e o cliente dá lucro à empresa, mantendo-a viva e operante. Por sua vez, esta ligação não se reduz a essa troca e contém ainda o que se chama um “preenchimento de promessa”. (BEKIN, 1995, pp. 22,23)

2.4.4 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Para Oyarzabal (2003), geralmente, as empresas utilizam alguns requisitos para garantir a motivação e a valorização dos funcionários; diante disso, eles se sentem reconhecidos, dando o melhor de si no desempenho de suas tarefas. O autor diz que, “a motivação é um impulso íntimo que leva as pessoas a agirem no mundo visando à satisfação de suas necessidades”.

Já para Brum (2005), existem várias maneiras de motivar um colaborador como, por exemplo: reconhecer um trabalho bem feito através de publicação no jornal interno; fornecer ao funcionário informações e treinamentos para que ele possua as melhores ferramentas para realizar suas atividades; promover os funcionários pelo seu desempenho no trabalho; proporcionar a participação nos lucros; ofertar viagens por ser escolhido o funcionário do mês, entre outras formas. Diante disso, há empresas que não aprovam essas atividades por representar custos ou estarem em desacordo com a sua cultura, mas existem outras maneiras de motivação mais simples que não geram custos como, por exemplo: cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita; emitir uma mensagem escrita elogiando o

seu desempenho no trabalho; disponibilizar uma caixa de sugestões onde os funcionários podem depositar suas ideias, utilizando-as para melhoria em alguma questão da empresa, mostrando, assim, o quanto eles são importantes para a organização, e ainda envolvê-los nas questões e decisões relacionadas ao seu setor, etc.

Porém, ao contrário disso Brum (2005) alega que atitudes desatentas, como oferecer a mesma gratificação todos os anos, independente do desempenho individual; não ser específico ao fazer um elogio; não oferecer informações necessárias para a realização das suas atividades; usar de ameaças para que um trabalho seja atingido; não cumprir as promessas feitas e tratar os funcionários de forma burocrática e não como pessoas, são as técnicas de afastamentos da empresa com os funcionários, o que prejudicam o sucesso da organização. Se não existem informações claras, centralizadas e coesas, então não existirá a possibilidade de motivar os funcionários, por maiores que sejam as gratificações e os estímulos.

2.4.5 ENDOMARKETING ORIENTADO PARA O CLIENTE

Bekin (2005) alega que, as empresas têm como função gerar satisfação em seus clientes para lhes fidelizar. Como o *endomarketing* age como uma estratégia de comprometimento da organização com os clientes internos faz-se necessário que antes de iniciar um planejamento de melhoria em qualquer organização é importante ter o conhecimento dos recursos que estão disponíveis para implantação da mudança, e o recurso humano é o principal fator gerador de mudanças, pois sem sua integração não existe tais modificações .

Ainda para Bekin (2005), colaboradores insatisfeitos com o trabalho poderão fazer uma propaganda contra a empresa cada vez que cresce o sentimento de insatisfação. Mas, se for ao contrário, se estiverem contentes com a empresa, poderão promovê-la ao cliente externo. Essa atitude estratégica visa dar aos colaboradores o conhecimento da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, o que faz com que eles tenham a capacidade de responder qualquer dúvida que apareça dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, que

visa assumir responsabilidades e iniciativas, além de conhecer todas as rotinas de serviço da empresa onde atua.

Carla Furlong (1994) define que se a empresa visar melhorias nos serviços internos junto aos funcionários pode aparentar ser uma medida adversa, mas é uma medida que fará com que os clientes internos se envolvam mais com a causa da empresa, o que conseqüentemente leva a obtenção de resultados melhores.

Para Brum (2000), igualmente ao *marketing* externo, o posicionamento da empresa perante o cliente interno deve ser estabelecido de uma maneira privilegiada. O essencial é que a empresa seja a “número 1” para o seu colaborador e que ele acredite nisso e trabalhe para conservar esta ideologia.

Las Casas (2000, p. 314) defende que “os meios de pesquisa de marketing, por exemplo, também pode ter uso internamente sendo direcionada para identificar o cliente que está dentro da organização: o cliente interno, delineando as pretensões e costumes dos funcionários”.

Zaccarelli (2006, p. 101) também atenta como vantagem competitiva a existência de talentos especiais na empresa, e afirma que os administradores devem estar cientes que “como as pessoas talentosas levam consigo a vantagem competitiva quando saem da empresa, é preciso haver esquemas sofisticados para retê-las”.

Jack Welch, citado por Mayo (2003), afirma que existiam três medidas fundamentais nos negócios: a satisfação do cliente, satisfação do funcionário e o fluxo de caixa da empresa. Mas recentemente, ele declarou o engano quanto à ordem dos dois primeiros – os funcionários deveriam vir em primeiro lugar, pois tudo depende das pessoas: aptidões, motivação, criatividade, habilidades organizacionais e a liderança.

Na Visão de Bekin (2005), os meios mais eficazes para fidelizar o cliente interno são os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, além dos dos programas de motivação que envolve o colaborador e que asseguram suas atividades de trabalho.

Para Bekin (2005), enquanto o *marketing* atrai e retêm os clientes, o *endomarketing* atrai e retêm os colaboradores, e estes por sua vez acabam por reter o cliente. As empresas devem aceitar o fato de que o cliente interno é o principal

responsável pela geração de valor para os clientes externos, já que são os colaboradores que agem juntos ao dia a dia da empresa por meio da motivação, valorização e envolvimento, que exige um desempenho de comunicação organizacional eficaz dentro do sistema produtivo.

2.4.6 IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Segundo Chiavenato (2001) liderança é “uma influência interpessoal exercida e uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Para Hunter (2006) liderança é a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

De acordo com Brum (1998), o planejamento em *Endomarketing* é composto de seis etapas. A primeira delas caracteriza-se pela pesquisa e diagnóstico. A pesquisa de clima é destacada como um instrumento que revela a realidade da empresa e serve como estudo de gestão. A etapa seguinte constitui o momento de definição de meta global, na qual todos possam conhecer claramente aonde a empresa quer chegar.

As metas podem ter relação com produtividade, qualidade, credibilidade interna ou novos produtos no mercado. Depois da definição da meta global ocorre a criação de ícones de comunicação Interna, quando deverá ser criado o slogan que deverá fazer parte do cotidiano da empresa, disseminado através das falas da direção e dos instrumentos de comunicação.

A seguir, deverá ocorrer a divisão do público interno em: Direção — presidente e seus diretores, responsáveis pela geração das informações — Chefias Intermediárias — gerentes e supervisores, que deverão gerenciar as informações geradas pelo primeiro grupo — e o Pessoal de Base, dos quais se enquadram os funcionários de linha de frente, que mantêm o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, e de pessoal de apoio.

Finalmente deve ser definido o programa em si, caracterizado pela autora como o conjunto das ações e instrumentos que têm o objetivo de informar, integrar e

encantar o cliente interno. A etapa final é o lançamento do programa, que deve contar com a presença da Alta Administração da empresa, com toda a pompa possível para marcar o lançamento das ideias globais do programa.

Dentro desse contexto segue um quadro desenvolvido pelo autor desta monografia para melhor entendimento do processo de implantação do *Endomarketing*, segundo Brum (1998):

Figura 1 – Fluxograma do processo de Endomarketing



Fonte: o Autor

Quanto à comunicação, Brum (1998) prioriza que seja utilizada grande variedade de meios para transmitir mensagens, devendo ser escolhidos conforme a complexidade, o tipo e o volume de audiência. Caso seja possível, sugere a utilização de agências profissionais de comunicação. Na visão dos autores, deve ser controlado o alcance e a frequência das comunicações internas, de modo a evitar o excesso. Ressaltam ainda a necessidade de se realizar pesquisas regulares entre os funcionários para medir os efeitos do *marketing* interno. Alertam ainda, para o reconhecimento da importância de conceitos criativos em vez de instruções comuns e da mobilização de todos os funcionários.

Para Kotler e Keller (2006, p. 2):

O marketing está por toda parte. Formal ou informal, pessoas e organizações envolve-se em um grande número de atividades que poderia, ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios (KOTLER e KELLER, 2006, p. 2).

De acordo com Kotler e Gray (2003, p.3), podemos definir “marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio de criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”.

2.4.7 GERENCIAMENTO DO ENDOMARKETING

Segundo Bekin (1995), um dos instrumentos utilizados para a avaliação e gerenciamento do *endomarketing* é a criação de um instrumento chamado GRID (Grupo interno de Diagnóstico), que faz esse gerenciamento através de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento. Nestas reuniões são tratados assuntos a fim de esclarecer e resolver problemas que venham a encalhar na prática do *Endomarketing*. Assim como essa avaliação também pode se concentrar na própria questão da resistência ao processo de *Endomarketing* ou porque surgem esses focos de resistência.

Ainda perante Bekin (1995), cada departamento deve identificar os seus clientes internos e segmentá-los segundo o tipo de serviço a ser prestado. Em seguida deve proceder à segmentação dos clientes internos segundo o tipo de serviço a ser prestado. O que proporcionará ao departamento um mapa dos clientes dizendo quem é quem, e o que é preciso fazer para cada um deles, no quesito da natureza de cada serviço. Tendo isso em vista, o gestor deve proceder com o *feedback* de cada cliente interno em relação ao serviço que está sendo prestado, e assim procurar aspectos mais importantes do relacionamento e do serviço de acordo com a sua percepção. Criando perguntas claras e objetivas como, por exemplo: O que você espera de nós? Como afetamos o seu serviço? Quais suas necessidades mais urgentes? O que você mais valoriza neste processo? etc.

Bekin (1995) frisa que é importante para o gestor selecionar os momentos de verdadea críticas, que é o momento da relação de serviço que exerce um impacto especial sobre o cliente. Para identificá-lo é preciso analisar o resultado obtido no estágio anterior, isto é, o estágio de *feedback*. E a partir da análise deve-se selecionar as mais importantes e priorizadas pelo cliente.

O próximo passo segundo Bekin (1995) é a identificação e análise do ciclo de serviço, onde é feita a análise de todas as etapas percorridas até então, após

obtidos os dados mais importantes e os que gerarão maior impacto. É importante observar que é preciso também não se descuidar de nenhuma etapa do ciclo e que essa análise seja feita a partir da percepção do cliente interno.

O outro passo segundo Bekin (1995) é a criação de um “relatório do cliente” ou também chamado por ele de “modelo dos valores do cliente”. Neste relatório deve conter os seguintes pontos: 1) a qualidade da relação com o pessoal que faz contato direto; 2) rapidez no atendimento; 3) qualidade da informação; 4) conhecimento técnico de quem entra em contato com o cliente; 5) disponibilidade do departamento para atender o cliente; 6) flexibilidade para atender aos pedidos extras, fora do padrão usual; 7) capacidade de ser proativo.

2.4.8 O PAPEL DA LIDERANÇA NA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

Segundo Brum (2005), o líder deve possuir uma grande habilidade de comunicação. Para que seus subordinados fiquem sempre à vontade com o tratamento recebido, ele deve utilizar a comunicação para quebrar as barreiras existentes, como cumprimentar os funcionários com simpatia e confiança, mesmo que não seja da sua equipe, ser carismático e como consequência disto se torna uma pessoa inspiradora, pois passa um ar de amor e energia para as pessoas ao seu redor.

Segundo Vergara (2003), o líder que deve estabelecer uma visão futura, e tal visão deve estar em harmonia com a missão da empresa e o propósito da empresa. Com as constantes mudanças e a globalização, o líder deve estar sempre atento às mudanças do ambiente externo para não ser pego de surpresa pelo mercado, e sempre deve estar preparado para quaisquer reações. Deve também contribuir na formação de valores e crenças organizacionais que motivem e dinamize os funcionários. Como visto, as empresas devem garantir a satisfação das pessoas, e essa ligação deve ser de responsabilidade do líder. Identificar e resolver de forma hábil os problemas é o que se espera do líder, por isso não adianta se precipitar e ficar arrependido pelo serviço mal executado.

Já perante Bekin (2005), o líder deve ser lógico com os valores de colaboração destacados pelo *endomarketing*. Diante disso, o perfil mais indicado de liderança na implantação do *endomarketing* é o democrático, pois divide

responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Esse tipo de liderança está sempre presente nas melhores empresas. Os líderes devem exercer as funções de comandantes sustentados por pessoas que o completam nos pontos em que é fraco. Se o líder não desenvolve o poder da liderança sobre seus colegas, parceiros e colaboradores, dificilmente a atividade do *endomarketing* progredirá. E esse líder acaba por ser uma das chaves de sucesso no progresso de implantação do *endomarketing*.

Voltando para Brum (2005) o *endomarketing* é um dos principais recursos para atrair seguidores para uma nova forma de liderança, que é a liderança saudável, que segue criando novos valores ou resgatando bons valores do passado. O líder deve ter um caráter de maior dignidade e respeito, de maior ética e moral. Pois dará um exemplo para os demais a sua volta, com atitudes e decisões de extrema importância estratégica na empresa.

Na visão de Brum (2005), cabe ao líder conduzir pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos. São estrategistas que mordem as oportunidades que outros deixam de compreender. Porém, também são detalhistas apaixonados, atenciosos às pequenas realidades fundamentais, que são de fato fatores de sucesso em quaisquer planos organizacionais.

Consequentemente para Brum (2005), as empresas procuram cada dia mais o perfil de um líder competente, flexível, inovador e criativo para as suas organizações, pois o líder é como um “retrato” para os demais funcionários, pois constrói, adapta e reformula as organizações, buscando uma maior interatividade entre as pessoas e o ambiente.

2.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Costa (2014), visando à continuidade e a manutenção de *endomarketing*, é importante ter em mente a necessidade do acompanhamento constante de resultados. O autor frisa que é necessário lembrar que nem tudo que é mensurável é importante, assim como nem tudo que é importante é mensurável. O fundamental é saber identificar os tipos de indicadores disponíveis e saber como

utilizá-los. O autor ainda criou um quadro-resumo sobre os indicadores de desempenho, segue abaixo:

INDICADORES DIRETOS	
• Processo	Mede a efetividade da comunicação interna a partir da retenção e do entendimento das mensagens, coerência, simetria, permeabilidade.
• Estrutura de canais	Avalia a efetividade dos canais internos de comunicação, sua penetração, volume e periodicidade, estética, distribuição, pertinência, entre outros atributos.
• Efeito motivacional	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.
• Produtos	Analisa a efetividade da comunicação no curto prazo para ações e campanhas pontuais a partir de critérios diretamente vinculados ao objetivo da atividade.
INDICADORES INDIRETOS	
• Resultados do negócio	Analisa a contribuição da comunicação interna para o desempenho do negocio a partir da influência que ela exerce sobre vendas, satisfação de clientes, custos, por exemplo.
	Avalia o grau de impacto exercido pela comunicação na forma como as pessoas

<ul style="list-style-type: none">• Resultados da gestão	percebem as práticas de gestão da empresa, que se manifestam no clima organizacional, segurança, qualidade, valores, entre outras políticas corporativas.
<ul style="list-style-type: none">• Papel das Lideranças	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.

Quadro 5 - Indicadores de desempenho
Fonte: Costa (2014, p. 128)

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia abrange métodos de pesquisa, tornando-se assim uma forma de descobrir respostas através de problemas.

Já para Gil (2012, p. 26):

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 2012, p. 26).

A metodologia pode variar de acordo com o objetivo da pesquisa e os aspectos a serem destacados.

Marconi e Lakatos (2006, p. 83) definem o método como:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo- conhecimentos válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e alceando as decisões do cientista (MARCONI e LAKATOS 2006, p. 83).

Podem-se classificar as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS FINS

Quanto aos fins a pesquisa pode ser:

3.1.1 DESCRITIVA

Para Gil (1999. p. 44), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esse tipo de pesquisa busca descobrir e conhecer diversas situações que acontecem na vida social, política econômica e também os comportamentos humano, tanto individual como em grupo (CERVO, 2002, p. 66).

Neste presente trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva devido o fato de serem aplicados questionários a fim de se traçar uma base de dados. A

população no qual este trabalho se baseia é todo o quadro de funcionários da empresa MB Construtora e Incorporadora LTDA, que atualmente conta com 9 colaboradores. Como o *endomarketing* abrange todas as áreas da empresa foi importante que o estudo atingisse toda sua população. Toda a população está apta a responder o questionário desenvolvido para a análise. Além do questionário foi feito um breve levantamento da faixa etária dos funcionários.

3.1.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Segundo Gil (1999, p.43), a pesquisa exploratória tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas de forma mais precisa ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores de todos os tipos de pesquisas. A pesquisa exploratória é a que apresenta menor rigidez no planejamento.

Esse trabalho tem pesquisa exploratória pelo fato de buscar e levantar informações sobre um determinado componente, delimitando uma área de trabalho e analisando. A pesquisa exploratória é uma base que será usada para a pesquisa explicativa.

3.2 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS MEIOS

3.2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica pode ser definida como aquela que abrange toda a bibliografia já tornada pública como: Livros, Jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc. Sua função é colocar o pesquisador em contato com tudo que já foi escrito (MARCONI, 2010 p. 57).

Segundo Cervo 2002 p.65:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte de pesquisas descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO, 2002, P.65).

Neste trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica em livros e artigos de cunho científico, utilizados para realizar fundamentação teórica.

Este trabalho foi desenvolvido com um levantamento bibliográfico sobre *endomarketing* e seus pontos de interação dentro da organização. Com os dados pesquisados foi possível criar um fluxograma de implantação do programa de *endomarketing*. A partir deste fluxograma foi definido o programa de *endomarketing*, no qual o primeiro passo foi uma pesquisa de clima organizacional com os colaboradores através de um questionário e entrevistas diretas.

3.2.2 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é utilizado para conseguir dados sobre um problema, de modo a procurar uma resposta.

Segundo Gil (1999 p. 72):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados (GIL, 1999 p.72).

O campo de estudo deste trabalho foi a MB Construtora e Incorporadora LTDA localizada na cidade de Juína, Mato Grosso. A empresa faz parte de um grupo empresarial composto por três empresas, assim definidas: SHM Materiais para Construção; GPB Indústria de Artefatos de Concreto e a própria MB Construtora. A MB Construtora foi escolhida para ser alvo deste trabalho, pois no ano de 2016 foi feito um estágio na empresa GPB Indústria de Artefatos de Concreto, que faz parte do mesmo grupo da MB Construtora. Através desse estágio obteve-se o conhecimento e acompanhamento também na empresa envolvida neste trabalho. Devido este fato foi realizada uma breve conversa com o proprietário da construtora, que alegou algumas necessidades de melhorias dentro de sua empresa.

Posteriormente lembrado a conversa, foi decidido torná-la alvo da pesquisa aqui desenvolvida. Através de alguns estudos no meio on-line, o tema *endomarketing* foi destacado, pois representa um dos melhores retornos na questão

de melhorias organizacional, devido ao fato de que abrange várias áreas internas da empresa, a fim de melhorar também a visão do cliente externo para com a empresa envolvida neste trabalho.

3.2.3 COLETA DOS DADOS

Foram realizados questionários com funcionários para ser possível assim a coleta de dados e posteriormente sua análise.

Segundo Gil (2012, p. 121):

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. (GIL 2012, p. 121).

No ambiente interno ser realizado pesquisa através de documentações contendo dados da empresa e todas as informações necessárias para fazer uma análise.

3.2.4 PESQUISA QUANTITATIVA

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 290), é a mais apropriada para atitudes e responsabilidade dos entrevistados, uma vez que quem emprega questionários, deve apresentar um determinado universo, para que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele ambiente.

3.2.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados obtido pela pesquisa realizada será por meio do método estatístico, no qual será utilizada a tabulação para analisar os dados coletados e gerador de gráficos para mostrar o resultado obtido.

Após a análise de dados desta pesquisa e com os resultados obtidos, partiu-se para a segunda etapa do fluxograma. Nesta segunda etapa foi criada uma meta global que envolve o programa de *endomarketing*, para que se adapte da melhor

forma possível e para que assim todo o público interno tome decisões que retratem a meta global.

Na terceira etapa encontra-se a criação de ícones de comunicação interna. Na qual foram estabelecidos ícones relacionados com a meta global. Para isso, foi levado em consideração um *slogan* que envolve o programa e algumas frases de efeito. Esses ícones devem sempre estar presentes na comunicação interna da empresa, ou seja, com o seu público interno.

A quarta etapa ficou responsável pela divisão do público interno, na qual foi feita uma divisão em três públicos. Assim definidos: direção, chefias intermediárias e pessoal de base. Essa divisão tende a facilitar a comunicação interna e criar uma espécie de vínculo comunicativo entre as partes envolvidas da empresa. Com essa divisão uma partição é capaz de chefiar a outra de modo que a comunicação interna se estabeleça de forma clara e objetiva. Dessa forma, a chefia intermediária, receberia a informação da direção, analisaria e repassaria a informação ao pessoal de base, que também analisaria a informação e a distribuição aos seus públicos internos. Dessa forma, qualquer erro de comunicação nesse processo pode facilmente ser identificado e repassado ao mentor da informação. Essa divisão também é eficiente na destinação da informação, pois existe um público diretamente relacionado em produzir e outro a mediar o processo.

Já na quinta etapa, consiste na elaboração do programa de *endomarketing* diretamente planejado para a empresa envolvida. Através da análise da pesquisa de clima organizacional, da meta global, dos ícones de comunicação interna criados e da divisão do público, foi então criado o programa de *endomarketing*. Tal programa foi criado a partir de uma série de projetos e campanhas, especificando ações a serem cumpridas pelas diferentes partes da divisão de público interno. O objetivo de se criar programas e campanhas ao invés de lançar somente ações, requer que programas e campanhas inspirem o público interno e os fazem enxergar as mudanças de modo que se sintam importantes para aquela mudança dentro da empresa. Isso os faz interagir e os motivam para que alcancem todas as ações de mudança com sucesso.

Por fim, na última etapa vem o planejamento de implantação do programa de *endomarketing*. Com o objetivo de passar as informações do programa de

endomarketing a todo seu público interno de forma direta. Para que todos tenham o engajamento necessário ao programa de *endomarketing* é necessário que a direção entre em ação e lhes expliquem o caminho que deva ser seguido para o sucesso no programa.

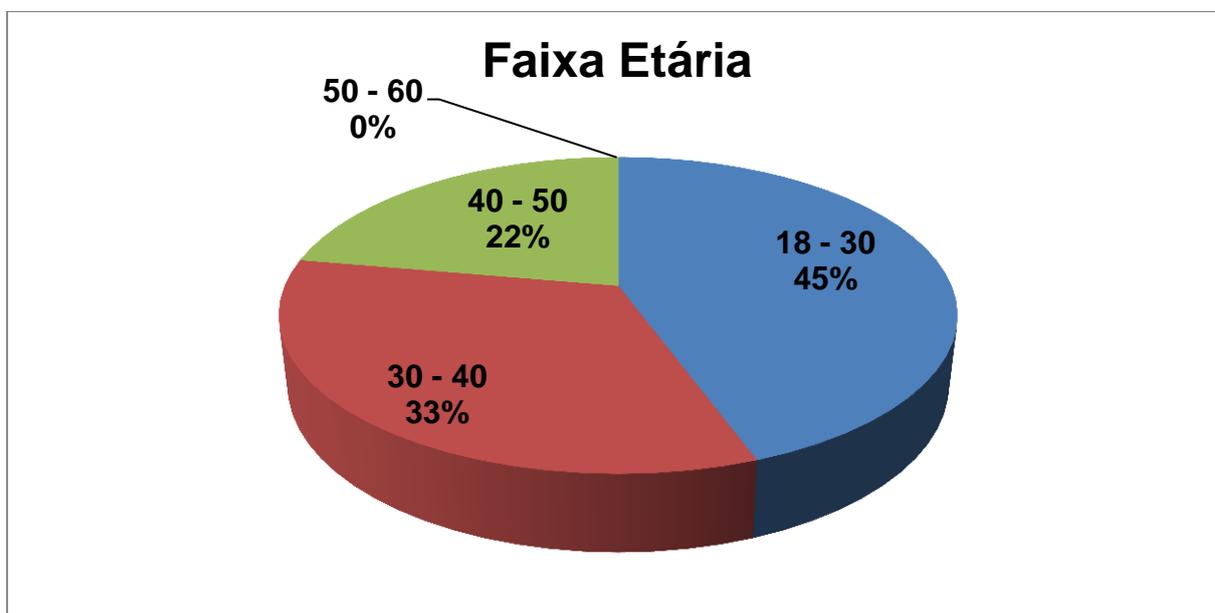
4 LEVANTAMENTO, ANÁLISE, RESULTADO E LANÇAMENTO DOS DADOS

4.1 PESQUISA E DIAGNÓSTICO DE CLIMA AMBIENTAL

Essa pesquisa foi feita na empresa MB Construtora e Incorporadora LTDA, estabelecida na cidade de Juína. A empresa iniciou suas atividades no ano de 2013, desde então vem ganhando espaço no mercado da construção civil e incorporação. A empresa presta serviços como: construção de obras residenciais; loteamentos; venda de concreto usinado; projetos; venda de imóveis e serviços de terraplanagem. Atualmente a empresa possui um total de 9 colaboradores, sendo eles: engenheiro, auxiliar administrativo, supervisor de obras, encarregado de obra, pedreiro e ajudantes. O método construtivo que usa em seus empreendimentos é o método “Paredes de Concreto Moldados In Loco”, esse método é considerado um dos mais tecnológicos no mercado da construção civil para empreendimentos habitacionais, além de ser um dos diferenciais da empresa perante seus concorrentes.

Através de informações obtidas da empresa foi feito o levantamento da faixa etária dos colaboradores que participaram da entrevista e do questionário, tais dados seguem de acordo com o quadro abaixo:

Gráfico 1 – Faixa Etária

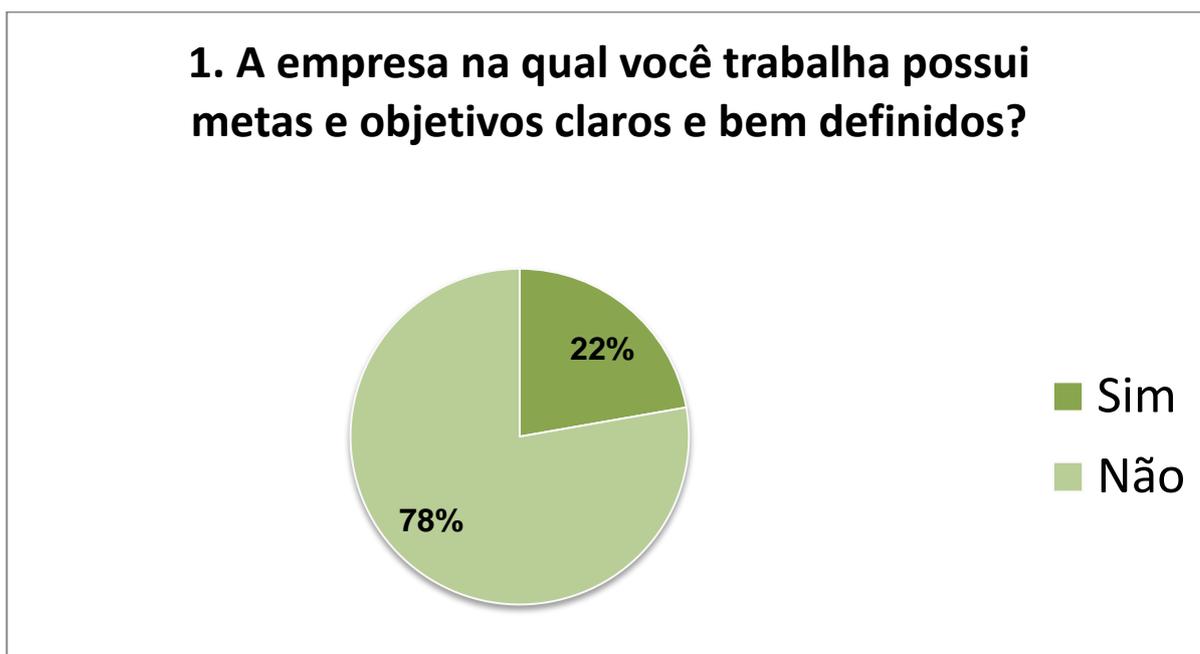


Fonte: o autor

O quadro acima mostra que a maioria dos colaboradores possui uma faixa etária de 18 a 30 anos de idade, totalizando 45%. Já a faixa etária de 30 a 40 anos de idade totalizou 33% e a faixa etária de 40 a 50 anos de idade totalizou 22%. E tem o objetivo somente do conhecimento desta informação.

A pesquisa do clima ambiental foi estabelecida através de entrevistas coletivas e um questionário retirado do livro de Brum (1994). Participaram da pesquisa todos os 9 colaboradores da empresa e foi obtido os seguintes resultados:

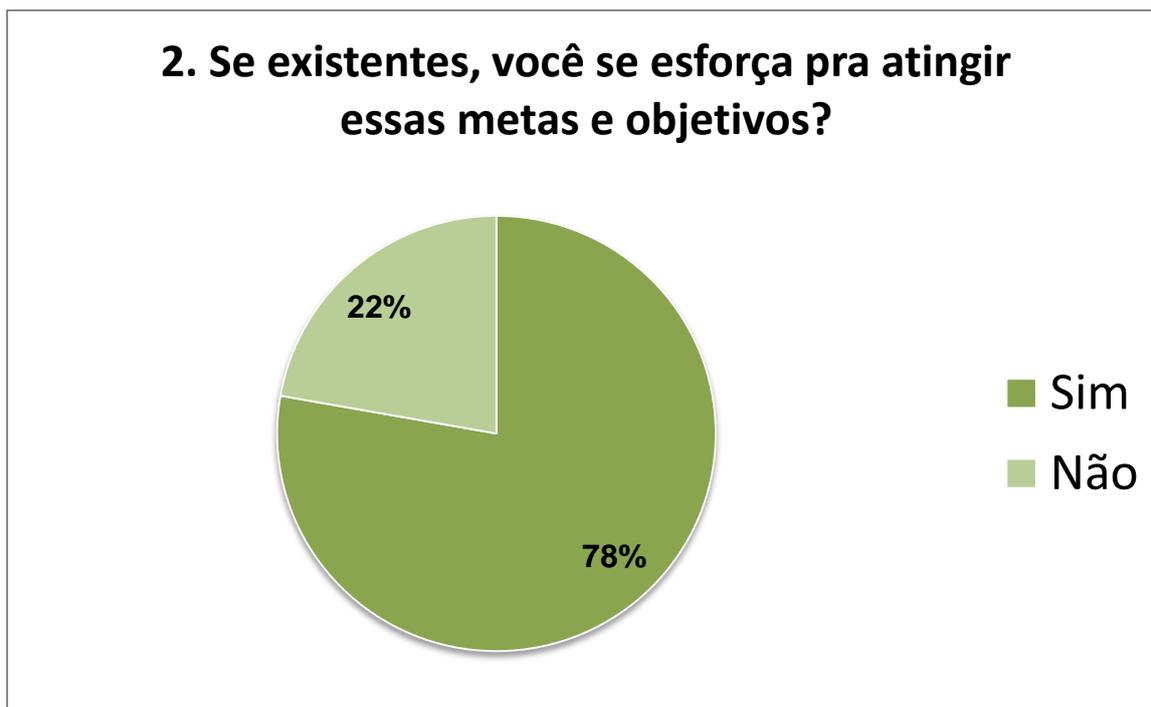
Gráfico 2 – Pergunta número 1



Fonte: o autor

Na primeira pergunta do questionário, 78% dos colaboradores alegaram que a empresa não possui metas e objetivos claros e bem definidos. Apenas 22% dos colaboradores alegaram que a empresa possui metas e objetivos claros e bem definidos. Isso abre uma brecha para a necessidade que a empresa possui para criar suas metas e objetivos, assim como passar essa informação de forma clara para seus colaboradores.

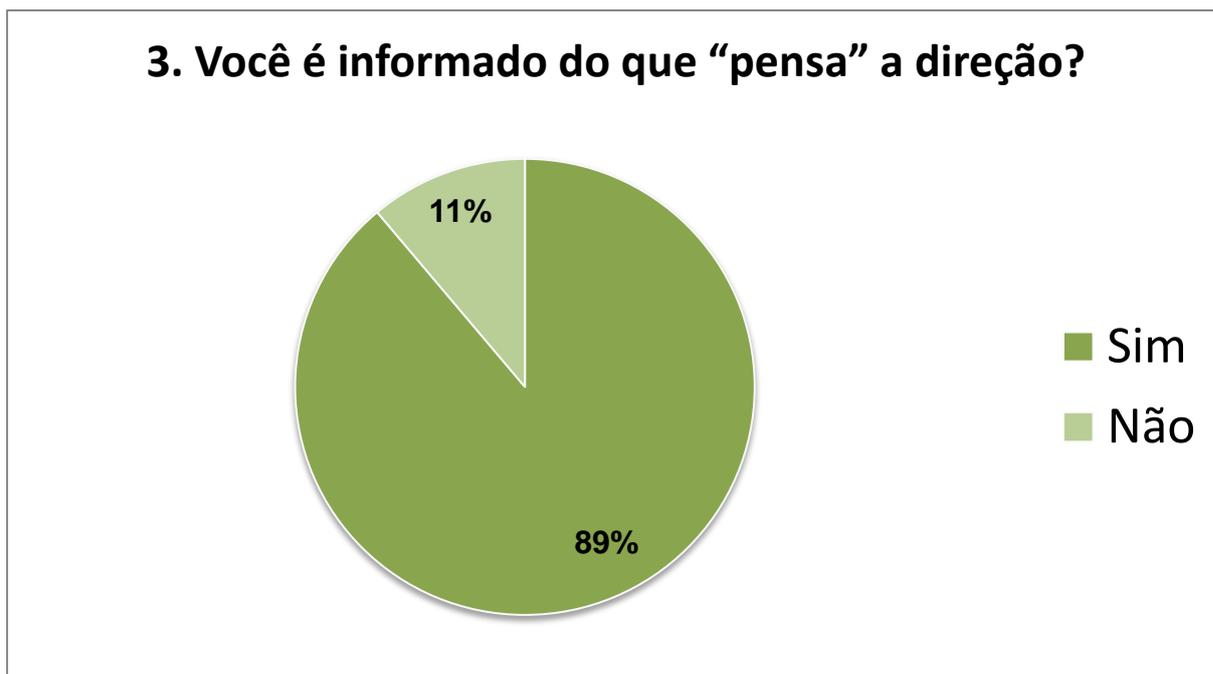
Gráfico 3– Pergunta número 2



Fonte: o autor

Quando perguntado se os colaboradores se esforçam para atingir as metas e os objetivos da empresa, 78% deles alegaram que sim e apenas 22% alegaram não se esforçarem. Pode não existir metas e objetivos bem claros e definidos, mas quando existe uma informação precisa passada da direção aos cargos baixos a maioria está disposta a se esforçar para fazer um trabalho bem feito.

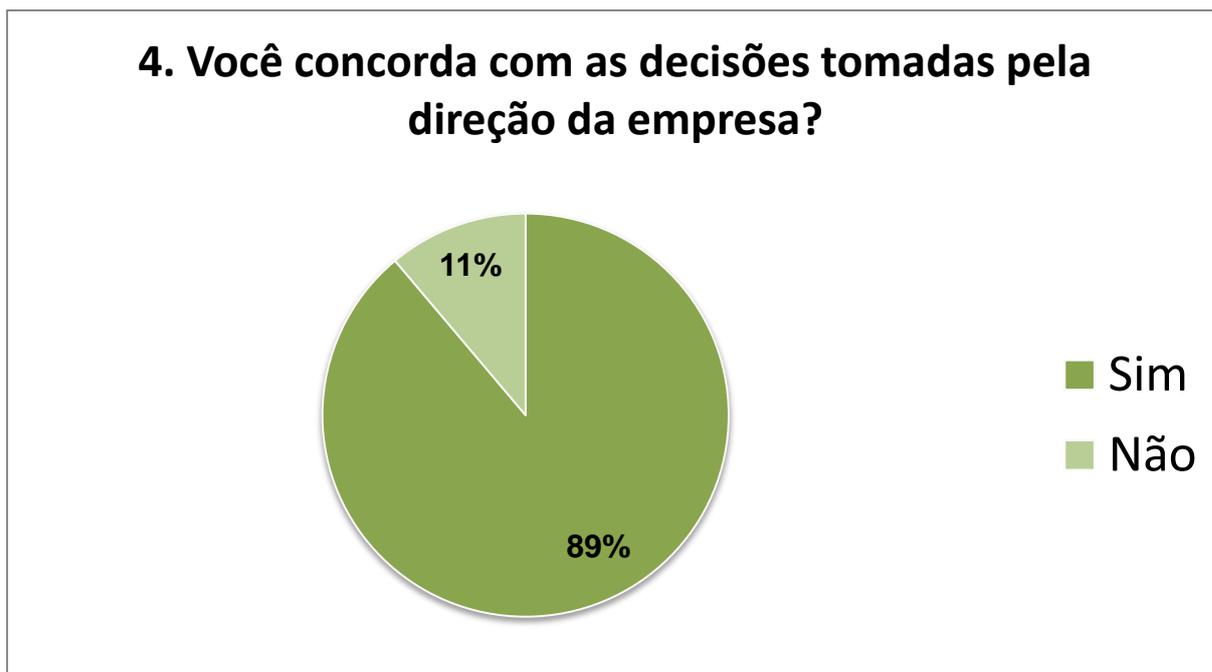
Gráfico 4– Pergunta número 3



Fonte: o autor

Na terceira pergunta a maioria dos colaboradores alegaram que são informados do que “pensa” a direção da empresa, totalizando 89%. Ainda assim, existem 11% dos colaboradores que não estão cientes do que pensa a direção, o que resulta em interrupções no sistema atual de comunicação da empresa, que é passado de forma informal.

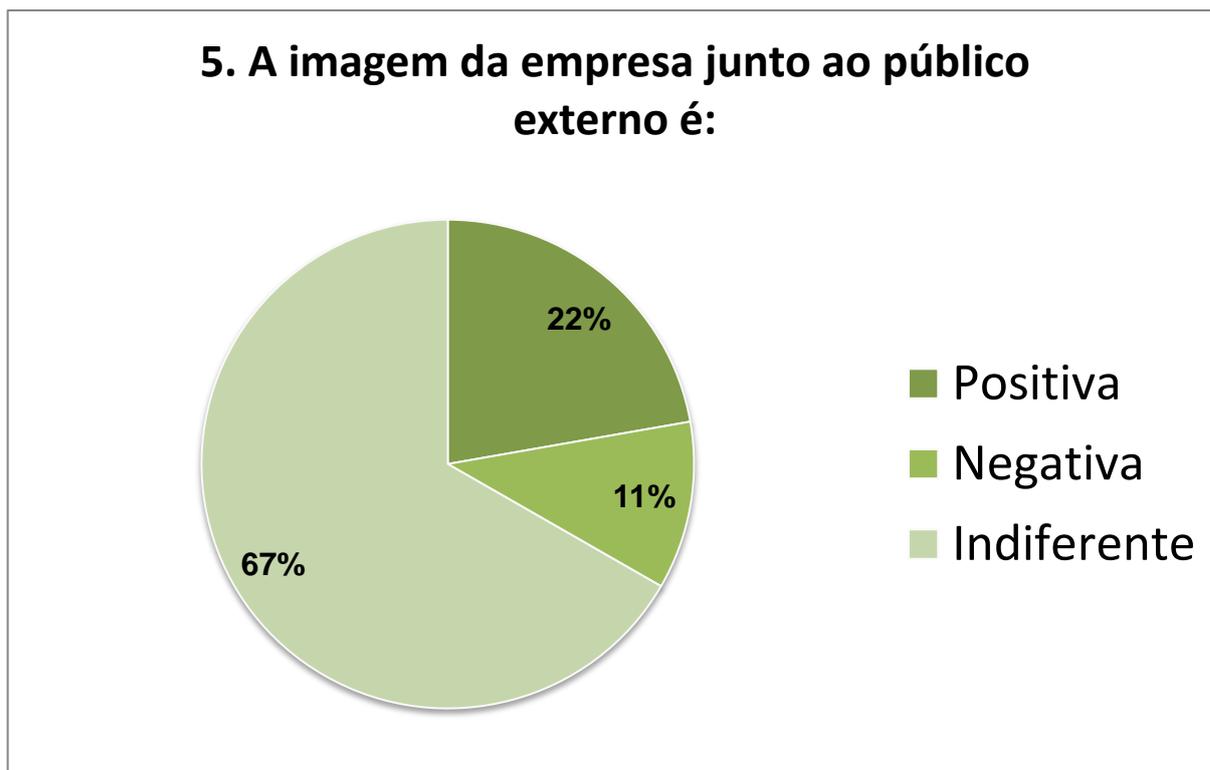
Gráfico 5– Pergunta número 4



Fonte: o autor

No gráfico acima também é mostrado claramente que 89% dos colaboradores estão de acordo com as decisões tomadas pela direção, se comparado com a pergunta número 3, todos os colaboradores que receberam a informação do que “pensa” a direção, estão em concordância com ela. Já os 11% que não concordam com as decisões da direção também são os mesmos 11% que não recebem a informação.

Gráfico 6– Pergunta número 5

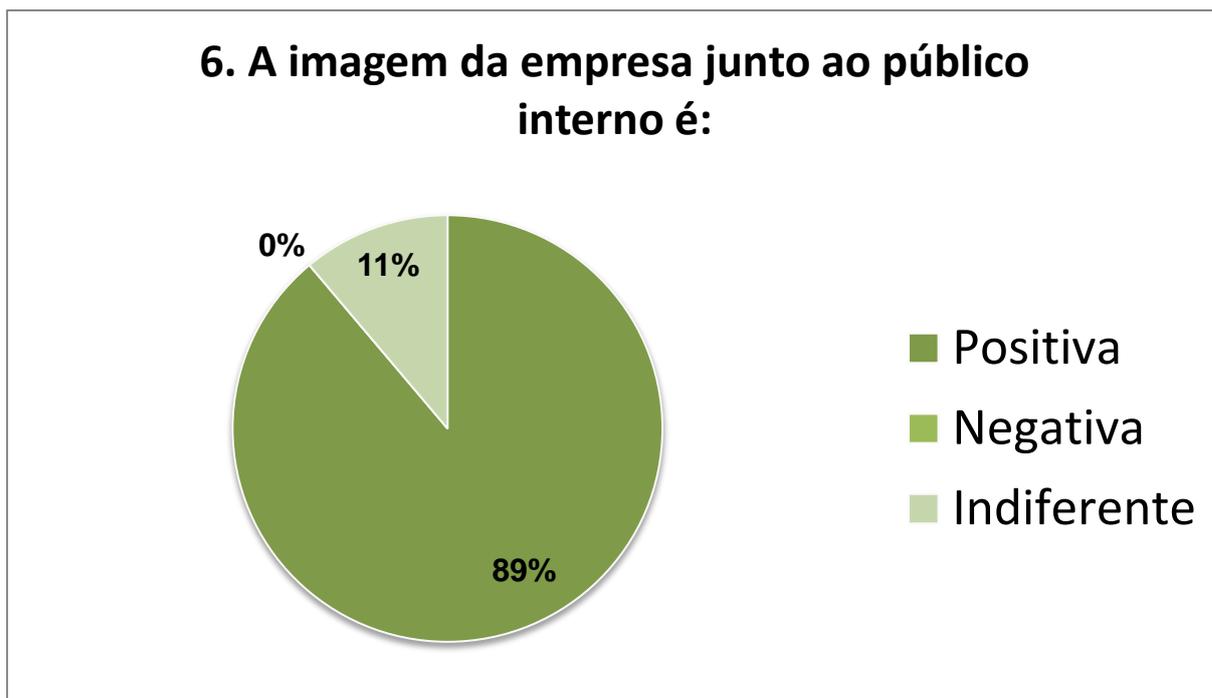


Fonte: o autor

Para os 67% dos colaboradores avaliaram a imagem da empresa perante ao público externo como indiferente. Já 22% deles avaliaram a imagem da empresa como positiva. Porém, 11% visam à imagem da empresa perante o público externo de forma negativa. Se existe essa margem negativa é necessária uma mudança estratégica que parta da direção, para capacitar os colaboradores que estão em contato direto com o cliente externo.

Assim essa margem negativa tende a diminuir. Também a margem de indiferença é relativamente alta e pode ser desenvolvida para alcançar a margem positiva. A criatividade é um fator de extrema importância para a melhoria dessas margens, pois é necessário um desenvolvimento criativo ou uma inovação nos trabalhos internos da empresa a fim de atingir o cliente externo de forma positiva.

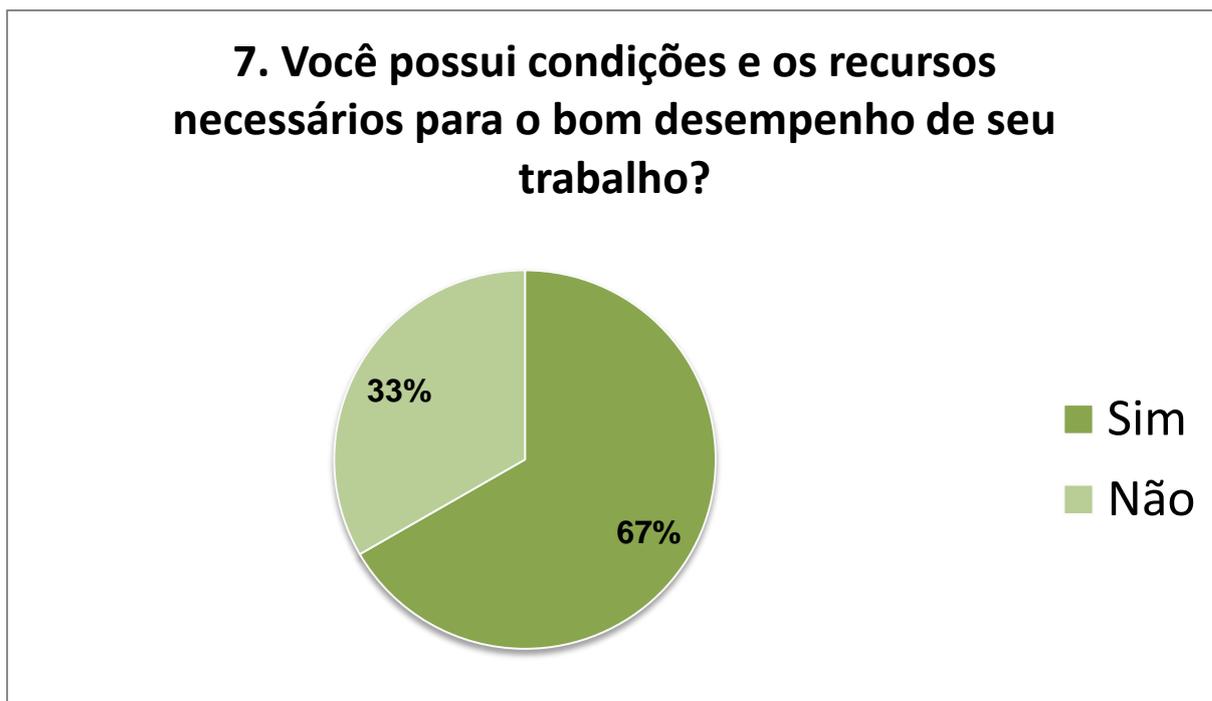
Gráfico 7– Pergunta número 6



Fonte: o autor

Já para os colaboradores, a imagem da empresa para a maioria deles se avalia de forma positiva, totalizando 89% das avaliações. Somente 11% dos colaboradores a avaliaram a imagem da empresa como indiferente.

Gráfico 8– Pergunta número 7



Fonte: o autor

Quando perguntado sobre as condições e recursos importantes para o bom desempenho do seu trabalho, 67% deles alegaram que a empresa fornece condições e recursos para o bom desempenho de seu trabalho. Porém, ainda 33% dos colaboradores alegaram que não os possui.

Gráfico 9– Pergunta número 8



Fonte: o autor

75% dos colaboradores não se sentem em condições de tomar decisões em sua área de atuação dentro da empresa. Apenas 25% deles se sentem em condições de tais atitudes. Esses resultados implicam na falta de qualificação e informações necessárias dos colaboradores. Se o colaborador possuir todas as informações relevantes, ele poderia se sentir mais à vontade em tomar decisões em seu ramo de atuação, por isso faz-se necessário o desenvolvimento da comunicação interna na empresa.

Gráfico 10– Pergunta número 9



Fonte: o autor

No gráfico acima fica claro a necessidade de um plano de carreira dentro da empresa, pois 90% dos colaboradores alegam não existir oportunidades de promoção dentro da empresa. Só apenas 10% possuem oportunidades de promoção interna.

Gráfico 11– Pergunta numero 10



Fonte: o autor

Já no gráfico acima 89% dos trabalhadores alegam se sentirem felizes trabalhando na empresa. O que dá a entender que o ambiente de trabalho é dinâmico e atende as necessidades dos colaboradores. Porém, ainda existe uma margem de 11% que não se sentem felizes. Essa margem também pode ser melhorada com a aplicação de ferramentas e dinâmicas de comunicação, assim como com o reconhecimento no trabalho.

Gráfico 12– Pergunta número 11



Fonte: o autor

Observa-se que a empresa investe um pouco em treinamentos de qualificação profissional. Pois 44% dos colaboradores recebem treinamento relacionado à qualificação, mas ainda 56% deles não recebem qualificação. É muito importante que a empresa aplique mais treinamentos a fim de atingir todos os colaboradores. Caso não tenha muito orçamento disponível para investir em cursos, a empresa pode programar reuniões descontraídas para passar vídeos de treinamento que são frequentes no *youtube* e de fácil acesso. Essas reuniões não possuem a efetividade de um curso presencial específico, mas aumenta a capacidade qualitativa do colaborador.

Gráfico 13 - Pergunta número 12



Fonte: o autor

Outro gargalo dentro da empresa é a inexistência de regras de conduta destinado ao público interno. Dessa forma, faz-se necessária a criação destas regras, pois elas irão possuir impactos diretos no desempenho e na produtividade dos colaboradores.

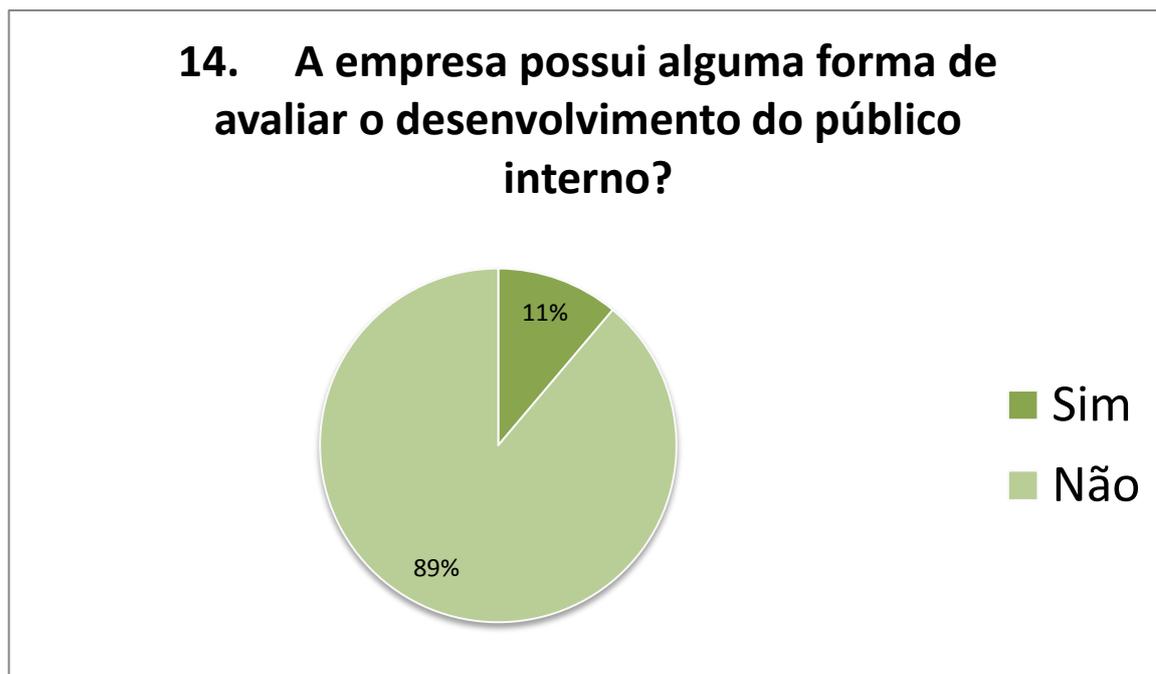
Gráfico 14– Pergunta numero 13



Fonte: o autor

No quesito de organização da empresa, 75% dos colaboradores a avaliou como regular. Já uma pequena margem de 12% avaliou a organização como boa. Porém, 13% dos colaboradores avaliaram como ótimo. O resultado condiz que a organização dentro da empresa também precisa ser revisada e acompanhada, mesmo que nenhum colaborador a avaliou como ruim. Porém, ainda em sua maioria a organização dentro da empresa é avaliada pelos próprios colaboradores como regular, então existe uma necessidade de melhorias nesta área da empresa.

Gráfico 15 - Pergunta número 14



Fonte: o autor

No gráfico acima fica claro que nem todos os colaboradores possuem um método de avaliação para com a direção, 89% dos colaboradores afirmam que não são avaliados de nenhuma maneira. Apenas 11% deles possuem uma avaliação da direção. Essa falta de avaliação pode implicar diretamente na produção, pois sem uma maneira de classificação, o colaborador entra em sua zona de conforto e reduz sua capacidade produtiva.

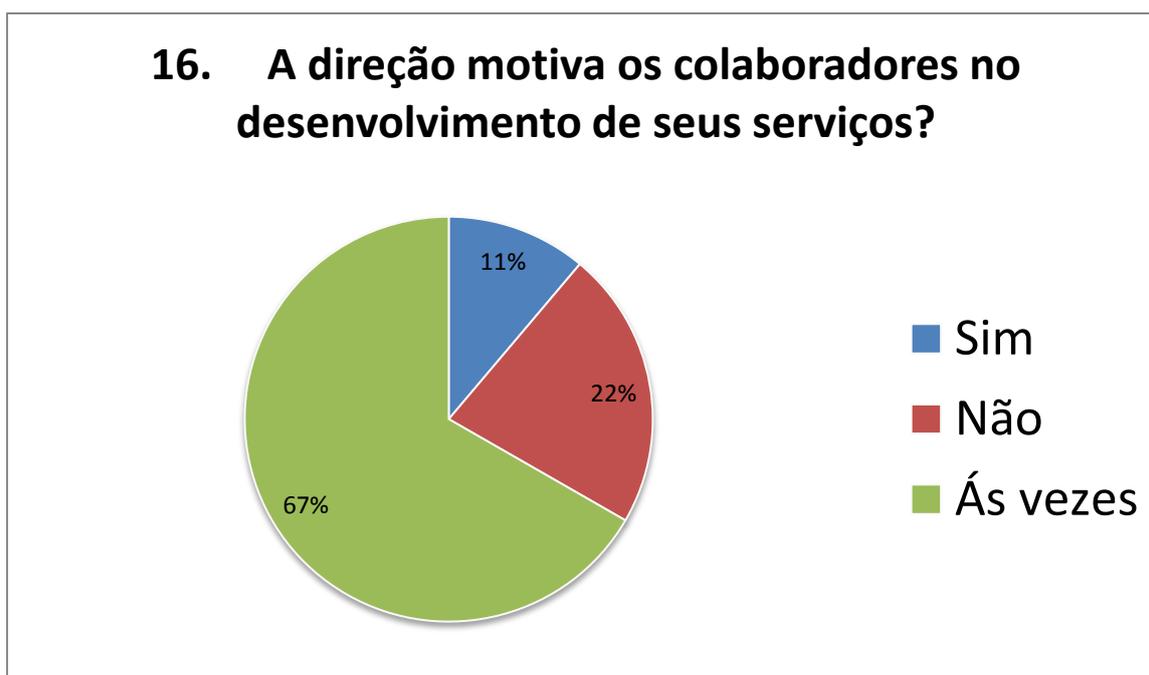
Gráfico 16 - Pergunta número 15



Fonte: o autor

Já no gráfico acima temos um bom desempenho na questão de inovação dentro da empresa, visto que, 62% dos colaboradores acreditam que a inovação dentro da empresa é ótima, 25% a avaliam como boa e 13% avaliaram como regular. Como visto, nesse gráfico nenhum dos colaboradores classificou a inovação dentro da empresa como ruim. O que é um bom sinal, pois a inovação sempre deve estar presente dentro da empresa, ou seja, quanto mais a empresa inova em todas as suas áreas mais chance de sucesso ela possui.

Gráfico 17 - Pergunta número 16



Fonte: o autor

Por fim, no gráfico acima quando questionados sobre a motivação em suas atividades, 67% dos colaboradores alegam que a motivação, às vezes é exercida, 22% alegaram que a motivação nunca é exercida e apenas 11% alegaram que essa motivação sempre é exercida. É importante que a empresa melhore a motivação no desempenho dos processos empresarias para que assim aumente também sua produtividade e seu respeito.

4.2 DEFINIÇÃO DE META GLOBAL

Conforme a análise de dados foi criada a seguinte meta global: “Implantar o programa de *endomarketing*, a fim de realizar o engajamento total da equipe para que a empresa possa executar serviços com maior qualidade, produtividade, credibilidade e de maneira organizada. Além de encantar os nossos clientes mostrando-os uma nova maneira de trabalhar com amor, paixão e total comprometimento pelo que fazemos!”.

4.3 CRIAÇÃO DE ÍCONES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A criação do *slogan* que deverá estar sempre presente nas falas da comunicação interna e nos instrumentos de comunicação será:

“A dedicação e a união fazem a força. Juntos e comprometidos transformaremos esta empresa no melhor lugar da cidade para trabalhar.”

Algumas frases de impacto também foram desenvolvidas, assim demonstradas:

“Qualidade significa fazer o certo enquanto ninguém estiver olhando!” – (Frase de Henry Ford).

“Nós simplesmente amamos o que fazemos e o como fazemos!”

“Realizar os sonhos das outras pessoas é o passo mais próximo para realizarmos nossos próprios sonhos!”

“Não existem mais do que cinco notas musicais, mas as combinações das cinco dão origem a mais melodias do que as que já foram ouvidas”. – (Frase de Sun Tzu no livro A Arte da Guerra).

“Acreditar é essencial, mas ter atitude é o que faz a diferença”

“Somos uma empresa voltada ao cliente. Faça a sua parte.”

“Atenda as pessoas com o coração.”

“Os Sentimentos são contagiantes. O modo com que você se sente é o modo como se sentirão os seus clientes.”

“Se você não estiver atendendo um cliente, sua função será ajudar o colega que estiver atendendo.”

“Participe ativamente do futuro desta empresa. Envie sugestões à direção.”

“Qualidade é cumprir com o que você prometeu ao cliente.”

“Ser criativo é encontrar soluções para as situações mais adversas.”

Assim, em processo de mudança, os cartazes com frases de efeitos assumem significativa importância, pelo simples fato de serem de fácil memorização, principalmente quando são usados desenhos, figuras, formas e cores. Pois, pode

conter um componente humorístico, o que facilita mais a aceitação e a assimilação das mensagens.

É importante que não seja trabalhada uma única frase ao mesmo tempo em toda a empresa, mas várias frases com a mesma intenção, compondo uma mesma campanha, expostas em vários locais diferentes. Assim, num mesmo período, o colaborador será atingido com várias mensagens, o que resultará em um efeito ainda maior.

4.4 DIVISÃO DO PÚBLICO INTERNO

O público interno, por não se tratar de grandes proporções, foi dividido da seguinte forma, como descrito abaixo:

Figura 2 – Divisão do Público



A divisão do público interno no processo de implantação do *endomarketing* é dividida em três partes, assim como mostra a figura acima. São elas: direção, chefias intermediárias e pessoal de base. Essa divisão tem o objetivo de fazer com que a informação criada pela direção seja passada aos outros dois grupos de forma clara e objetiva.

Dessa maneira, as chefias intermediárias e o pessoal de base podem chefiar as informações umas das outras, fazendo com que o processo de informação seja controlado de forma eficiente. Esse tipo de divisão elimina várias falhas comuns da comunicação interna da empresa. Além de que o programa de *endomarketing* necessita dessa divisão para implantar ações destinadas a cada grupo.

4.5 DEFINIÇÃO DO PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Levando em consideração, Brum (1994) alega que toda e quaisquer mudanças ou ações internas da empresa é de grande importância, já que a empresa deve utilizar o nome de projetos ou campanhas, pois estes atraem a atenção do cliente interno e faz com que se integrem com as mudanças.

Após todas as etapas cumpridas, chegou a hora de traçar os planos do programa de *endomarketing*, que seguirá as seguintes ações de integração e informação:

PROGRAMA ENDOMARKETING	
	<ul style="list-style-type: none"> • Este projeto deve ter a integração da direção e dos chefes intermediários, no qual irão criar campos estratégicos a fim de repassar essas informações para as bases de produção. • Indico um aplicativo de nome TRELLO, um gestor de tarefas que pode ser utilizados de

<p>PROJETO TECNOLÓGICA</p> <p>INTEGRAÇÃO</p>	<p>diversas formas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neste projeto deve ser implantado um acompanhamento de obra, pois o aplicativo permite que se anexe fotos e documentos dentro de cada processo. Assim, como é possível gerar dentro do aplicativo, um sistema de treinamento profissional através de vídeos aulas. Ainda é necessário que crie um quadro com as informações de preços, serviços e informações básicas para que esses processos mais simples possam ser passados de forma mais clara para o pessoal de base e para os chefes intermediários. Assim como também serve como uma espécie de <i>Feedback</i> para a direção.
	<ul style="list-style-type: none"> • Este projeto se caracteriza como uma ferramenta de comunicação interna, que tem a capacidade de transparecer os feitos da empresa para os demais colaboradores. • Este projeto deve conter uma pessoa encarregada da criação do jornal, que por sua vez deve estar diretamente integrada com a direção, a fim de saber quais os fatos que devem ser informados no jornal. • O jornal é na verdade um

<p>PROJETO MB JORNAL</p>	<p>processo bem simples, podendo ser utilizado para seu desenvolvimento o <i>miscrosoft word</i>, portanto a pessoa responsável por seu desenvolvimento pode ser até um menor aprendiz com o conhecimento suficiente das ferramentas do programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neste jornal pode conter: informações sobre o mercado; depoimentos sobre o segmento da empresa; feitos da empresa no ultimo ano; uma página de entretenimento; receitas culinária passadas pelos colaboradores; dicas profissionais; depoimentos dos diretores.
<p>PROJETO CRIATIVIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este projeto deve ser delegado pelos chefes intermediários. Seu principal objetivo é estimular a criatividade entre os colaboradores. • Para o fim de tal projeto é necessária uma breve pesquisa de como estimular a criatividade das pessoas. • O principal meio de estímulo que uma empresa pode oferecer na criatividade de seu colaborador é através de infográficos, vídeos e banners. Na internet existem inúmeros materiais de apoio para

	<p>o desenvolvimento da criatividade.</p> <ul style="list-style-type: none">• O objetivo nesse projeto é criar <i>banners</i>, imagens, textos, etc. Que possam fazer com que o colaborador reflita um pouco e tenha um estímulo em sua área criativa.
<p>CAMPANHA COMUNIQUE-SE</p>	<ul style="list-style-type: none">• Esta campanha tem como objetivo integrar tanto as chefias intermediárias quanto o pessoal de base. Trata-se de uma campanha para deixar os colaboradores mais a vontade para exercer uma comunicação interna mais efetiva.• Para tal campanha é importante frisar de que os departamentos devem ter uma interligação mais direta. É de extrema importância que se crie uma agenda de reuniões para discutir assuntos sobre a comunicação interna, entre a direção, chefes intermediários e o pessoal de base. Nessas reuniões é necessário obter um <i>feedback</i> do sistema de comunicação interna da empresa, a fim de levar a tona todos seus gargalos e traçar possíveis soluções para o problema.• Além de que também recomendo

	<p>que a empresa invista em tecnologia de informação, a fim de obter um maior êxito na campanha.</p>
<p>PROJETO METAS VENCIDAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neste projeto, é necessário que a direção trace metas tanto para as chefias intermediárias quanto para o pessoal de base. Estas metas podem ter relacionamento com produtividade, qualidade, credibilidade ou um novo produto de mercado. • A empresa também deve estabelecer planos de beneficiamento para os colaboradores que atingirem tais metas. Esses benefícios podem ser financeiros, algum tipo de promoção oferecida ao colaborador pela empresa ou até mesmo bens intangíveis como viagens e etc.
<p>PROJETO PLANO DE CARREIRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neste projeto a empresa deve estabelecer uma ligação direta no público da direção, a fim de traçar planos de carreira para todos os cargos presentes na empresa. • Para realização eficiente desse projeto recomenda-se que a empresa procure por um profissional especializado em

	<p><i>coaching</i>, para que através de discussões com a direção possa traçar um plano adequado e motivador para seus colaboradores.</p>
<p>CAMPANHA CAFÉ DA MANHA UNIDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha para desenvolver a aproximação de todas as três divisões de público interno, na qual se torna possível uma melhoria na comunicação interna. • Para isso a empresa deve investir em uma infraestrutura básica que atenda as necessidades, fazendo com que todos tenham acesso ao café da manhã. • Contudo, durante o café, é necessário que um líder esteja sempre presente, a fim de estar sempre estabelecendo <i>feedbacks</i>, a respeito do dia a dia dos colaboradores.
<p>CAMPANHA PARABÉNS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta campanha por sua vez é algo simples para a empresa, mas que por sua vez ainda traça uma grande gama motivacional para os colaboradores. • Seu objetivo é criar datas comemorativas, como por exemplo: listar as datas de aniversário de seus colaboradores e estabelecer a eles alguns méritos e benefícios em sua data

	de aniversário.
PROJETO DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none">• Neste projeto, deve haver a integração da direção com as chefias intermediarias, a fim de entrarem em concordância para criarem leis básicas disciplinares. Além de estabelecer advertências aos colaboradores que não a respeitarem corretamente.• Esse projeto tem como objetivo elevar a disciplina dos colaboradores, a fim de que a direção evite muitos problemas com a desordem de seus colaboradores.• Ao traçar essas leis internas, a empresa deve expô-las em quase toda a parte da empresa, para que o colaborador esteja sempre atento aos atos que a empresa não admite profissionalmente.• Recomendo começar pela ideia de criar 10 fatores que possam vir o colaborador receber uma advertência da empresa.
	<ul style="list-style-type: none">• Este projeto deve ser um dos primeiros a serem executados, pois lida diretamente com a organização da empresa. Deve ser direcionado aos chefes intermediários e passado para o

PROJETO ORGANIZE	<p>peçoal de base executá-lo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Esse projeto tem como objetivo engajar e comprometer o pessoal de base com a organização e limpeza do pátio/estoque da empresa a fim de mantê-la sempre organizada.• Para o bom rendimento desse projeto as chefias intermediarias devem traçar um <i>layout</i> de organização, após esse passo, o próximo é a criação de processos de controle organizacional. Com tudo planejado deve-se iniciar o projeto e sentir como está o comprometimento do pessoal quanto à organização do pátio/estoque.• Uma dica importante, para a organização é a criação de etiquetas, mostrando onde cada item deve ser armazenado, assim como quais são suas características, para que quando for necessária sua localização seja rápida.
	<ul style="list-style-type: none">• Neste projeto, a empresa irá criar métodos de análise e desenvolvimento de seus colaboradores. Aconselhável à contratação de alguma empresa terceirizada para o diagnóstico e aplicação dos métodos. Pois é

<p>PROJETO DESENVOLVIMENTO</p>	<p>muito mais confiável terceiros fazerem esta avaliação, logo que dentro da empresa alguns colaboradores podem acabar por favorecer outros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O objetivo desse projeto é analisar o desenvolvimento profissional individual e coletivo, de cada um dos clientes internos.
---------------------------------------	--

Quadro 6 - Programa de Endomarketing
Fonte: o Autor

4.6 LANÇAMENTO DO PROGRAMA

Conforme visa Brum (2005), nesta etapa de lançamento ela declara a importância da presença de todos os colaboradores da empresa, assim como seu lançamento seja orientado pela presença da alta Administração.

Portanto, nesta última etapa, após a empresa criar e definir os projetos de acordo com seu conhecimento e de como chegar às suas respectivas conclusões, seguindo as ações do programa de *endomarketing* demonstrado no quadro da etapa 4.5, passará seu novo programa relacionado ao *Endomarketing* para todo seu cliente interno.

O programa de *endomarketing* deve ser lançado através de uma pequena confraternização criada pela empresa, para que deixe todo seu cliente interno à vontade diante da nova mudança interna. Nessa confraternização, recomendo que a empresa expresse aos seus clientes internos uma grande gama de orientação sobre os projetos e campanhas, que a empresa de agora adiante irá adotar para que o cliente interno possa compreendê-los adequadamente. Portanto, torna-se necessária adotar uma linguagem extremamente simples a fim de que todos possam entender gradativamente cada ponto do programa de *endomarketing* a ser lançado.

Com tudo preparado, é claro que a empresa deve passar por alguma reforma em seu ambiente de trabalho, pois todos esses projetos, campanhas e

frases de efeito devem sempre ficar visíveis e claros, além de espalhados através de placas, *banners*, fotos ou infográficos em todas as áreas da empresa. Isso irá fazer com que o cliente interno esteja sempre ciente de que naquela empresa ele é algo essencial e que aqueles projetos e campanhas existem e ele é uma parte fundamental para que aquilo possa ter sucesso. Com os projetos e campanhas sempre à vista, o cliente interno sempre se lembrará de como agir e o porquê agir da maneira adequada, dando voz aos projetos e campanhas. Além disso, essas distrações, por assim dizer, aos olhos do cliente interno acabam por fasciná-los, ainda mais no que diz respeito às frases de efeitos que por mais simplórias sejam, levam a qualquer ser humano um estado de reflexão automático, fazendo com que o hemisfério direito de seu cérebro trabalhe e conseqüentemente aumente seu poder criativo e artístico.

Por fim, os diretores da empresa, devem se lançar ao meio da confraternização, e através de um embalo de descontração apresentar aos clientes internos o programa de *endomarketing* que será estabelecido dentro da empresa. A apresentação deve ser feita através de *slides* representativos e bem explicados. Além de que é muito importante manter o *slogan* do programa de endomarketing sempre visível para que o cliente interno de fato seja atraído e integrado completamente com o programa.

Com o programa lançado, a alta direção agora deve se focar no trabalho e ficar sempre atentos aos indicadores de desempenho a fim de ter um gerenciamento adequado no programa de *endomarketing*.

5 CONCLUSÃO

Após toda a discussão e pesquisa levantada, conclui-se que o *Endomarketing* é um método de gestão no qual utiliza de várias ferramentas de *marketing* para que, possa atrair a atenção e a total integração do colaborador com qualquer ação ou mudança dentro da organização, ou seja, é um método que foca encantar seu cliente interno. É um processo importante para o gestor, pois traz uma série de benefícios à empresa.

Com o *endomarketing* é possível que o gestor tenha uma espécie de padronização do seu cliente interno, transformando-os mais aptos ao trabalho e consequentemente desenvolvendo o lado profissional de cada um. Apesar de ser um assunto no qual é pouco comentado no meio empresarial, a cada dia mais o *endomarketing* vem ganhando seu espaço entre os gestores. Por ser um assunto novo e não muito comentado entre os gestores acaba sendo pouco utilizado e procurado.

Na nova geração de gestores é possível que este método possa se expandir um pouco mais, pois muitas empresas acabam sendo falhas no tratamento perante ao seu cliente interno, ou seja, não conseguem ter uma reciprocidade eficiente e eficaz perante tal cliente, que por sua vez, acaba não cumprindo as expectativas do gestor.

Com o sistema do *endomarketing* é possível obter um grande aumento nessa taxa de reciprocidade, pois o encantamento do cliente interno faz com que eles criem certo amor pelo seu trabalho e inconscientemente acabam se esforçando ao máximo para gerar resultados satisfatórios à organização.

No entanto, o conceito de empresa que não possui quaisquer ações de *endomarketing* mesmo que inconscientemente está destinada a ter vários problemas com seu público interno, e com o passar dos tempos isso será extinto. O cliente interno deve ser visto por todo e quaisquer gestor como uma peça fundamental para a sobrevivência da organização, pois sem eles não existem meios pelos quais a organização possa prosperar.

Para tanto, visando um futuro não muito distante, o *endomarketing* será quase que uma exigência de qualquer empresa perante seus gestores, pois a partir do momento que esse método se mostre capaz de suprimir problemas e até conflitos

internos, de modo que a alta administração veja seus resultados com olhos claros, toda e qualquer organização tende a dar um avanço muito grande em seu método de gestão, podendo este se tornar até mesmo um diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Por fim, a empresa que conseguir fazer um bom uso das técnicas de gestão que o *endomarketing* apresenta sempre será uma empresa ascendente no mercado de trabalho, independente de seu ramo ou segmento de atividade.

Concluindo, os objetivos deste trabalho foram todos alcançados no decorrer dos capítulos II e IV. O problema foi respondido e está detalhado no quadro 6 contido no capítulo IV.

REFERENCIAL

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327 p.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. et al. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2005

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN Thomas S, SNELL Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo. - 2.ed.- São Paulo: Atlas, 2006.

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

BEKIN, Saul F. **Endomarketing:** Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BERGAMINI, C; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação:** uma introdução à teoria e aos métodos. 12. ed. Porto: Porto, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão:** Encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&P M Editores, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z.** Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing:** Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUN, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que buscam a Qualidade e a Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. 10 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: PrenticeHall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. 10. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001,

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 144 p.

DAVIS, KEITH. **Comportamento humano no trabalho**. Keith Davis, John W. Newstrom. São Paulo, 2001.

FERRELL, **Estratégia de Marketing**. Michael D. Hartline, George H. Lucas Jr., David Luck Tradução AILTON Bonfim Brandão São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: o doce controle no club dos raros. In Motta, F. C. P.; Caldas, M. **Cultura Brasileira e cultura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 5. Ed.- São Paulo: Atlas, 2012.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, Philip, GARY, Armstrong. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. E ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh k.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS Eva Maria: **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS Eva Maria: **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Gerald a Administração: da revolução urbana á revolução digital**. 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa:** valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** Aracaju/SE, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Vera Barros de (org). **O brincar e a criança do nascimento aos seis anos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

OLIVEIRA. C. A. **Sistemas de Informação.** Disponível em: <http:>. Acesso em: 20 abr. 2007.

OYARZABAL, Clovis Fernando. **Os 5S das relações:** método prático para aumentar a comunicação, a motivação e a coesão das equipes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.61 p.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional. In: FLEURY, M. T. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Ed. Gente. 2002.

SCHULER, Maria; et al. **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004. 141 p.

TAMAYO, A et al **Trabalho, organizações e cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1999.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Disciplina:** Construção da Disciplina Consciente e Interativa em Sala de Aula e na Escola. São Paulo: Libertad,1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3^o edição. São Paulo: Atlas, 2003.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

- 1. A empresa na qual você trabalha possui metas e objetivos claros e bem definidos?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 2. Se existentes, você se esforça pra atingir essas metas e objetivos?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 3. Você é informado do que “pensa” a direção?**
 - a. Sim
 - b. Não
 - c. Às vezes
- 4. Você concorda com as decisões tomadas pela direção da empresa?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 5. A imagem da empresa junto ao publico externo é:**
 - a. Positiva
 - b. Negativa
 - c. indiferente
- 6. A imagem da empresa junto ao publico interno é:**
 - a. Positiva
 - b. Negativa
 - c. Indiferente
- 7. Você possui condições e os recursos necessários para o bom desempenho de seu trabalho?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 8. Você se sente à vontade para tomar decisões na sua área de atuação da empresa?**
 - a. Sim
 - b. Não
- 9. Para você, existem oportunidades de promoção dentro da empresa?**
 - a. Sim
 - b. não
- 10. Você é feliz trabalhando na empresa?**
 - a. Sim

<p>b. Não</p> <p>11. A empresa oferece treinamentos de qualificação?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>12. A empresa possui regras de conduta destinadas ao publico interno?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>13. Como você avalia a organização da empresa?</p> <p>a. Ótimo</p> <p>b. Bom</p> <p>c. Regular</p> <p>d. Ruim</p> <p>14. A empresa possui alguma forma de avaliar o desenvolvimento do publico interno?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>15. Como você avalia a inovação dentro da empresa?</p> <p>a. Ótimo</p> <p>b. Bom</p> <p>c. Regular</p> <p>d. Ruim</p> <p>16. A direção motiva os colaboradores no desenvolvimento de seus serviços?</p> <p>a. Sim</p> <p>b. Não</p> <p>c. As vezes</p>
--

Quadro 7 - Questionário de pesquisa de clima ambiental
Fonte: Brum, (1994)