



RATIO – FACULDADE TEOLÓGICA E FILOSÓFICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO DE TÁSSIO DE SOUZA CAVALCANTE

**O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO NA EMPRESA
DE ENGENHARIA NO MUNICÍPIO DE SENADOR POMPEU/CE**

FORTALEZA — CE
2019

O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO NA EMPRESA
ENDICON ENGENHARIA DO MUNICÍPIO DE SENADOR POMPEU/CE

Monografia submetida à aprovação do Curso de Graduação em Administração pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof, Ms JOSÉ AÍRTON DE OLIVEIRA

PAULO DE TÁSSIO SOUZA CAVALCANTE

O *ENDOMARKETING* COMO FERRAMENTA PARA O SUCESSO NA EMPRESA
ENDICON ENGENHARIA DO MUNICÍPIO DE SENADOR POMPEU/CE

Monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela RATIO – Faculdade Teológica e Filosófica, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. José Aírton de Oliveira
(Orientador)

Prof.^a. Dra. Maria Lourdes dos Santos
(Convidada)

Prof. Colaborador Esp. Túlio Cícero Cruz
(Convidado)

FORTALEZA-CE
2019

Dedico este trabalho à minha família, fonte de inspiração; ao meu filho Renan, que por várias vezes foi privado de minha presença em função de minha dedicação a esta empreitada; minha querida esposa Marciana, que soube compreender minha ausência e me apoiou durante a elaboração do mesmo.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, por me proporcionar saúde, força e vontade;

Aos meus pais, Elias e Terezinha, pelo apoio moral e incentivo para que este sonho fosse realizado a contento;

Ao meu estimado orientador, Prof. Mestre José Aírton de Oliveira, pelo apoio, orientação e dedicação para que eu obtivesse o melhor aprendizado e resultado neste trabalho;

Aos meus colegas de trabalho que direta ou indiretamente participaram comigo desta conquista;

Aos colegas da turma, pela convivência dentro e fora da sala de aula, pela construção e socialização de conhecimentos e pela parceria durante todo o curso.

RESUMO

A competitividade no atual contexto das organizações trouxe aos profissionais grandes desafios, exigindo atualização nas práticas de gerenciamento das empresas que resultou na valorização do capital humano. Considerando que hoje, os colaboradores são peças fundamentais para o crescimento, produtividade e alcance dos objetivos da empresa e sabendo que, as empresas procuram profissionais que estejam sintonizados aos objetivos empresarial, o presente trabalho, visa apresentar a influência do *endomarketing* como estratégia de gestão de pessoas e suas contribuições para o crescimento organizacional como forma de fortalecer a relação e fidelização dos colaboradores com a empresa, haja vista, que um bom trabalho de *endomarketing* resulta na qualidade de atendimento e controle maior das informações que circulam entre empresa e seus clientes. A metodologia empregada foi estudo bibliográfico, onde se buscou conceituar e refletir sobre *endomarketing* como ferramenta de gestão. A análise de dados coletados resultante da aplicação de questionário com os colaboradores e que foi realizado na empresa de eletrificação, filial em Senador Pompeu no ramo de eletrificação; com isso conclui-se através das informações coletadas a relevância do *endomarketing*, como fator necessário e positivo na organização.

Palavras-chave: Endomarketing. Ferramentas de Gestão. Colaboradores.

ABSTRACT

Competitiveness in the current context of the organizations has brought to the professionals great challenges, demanding updating in the practices of management of the companies that resulted in the valorization of the human capital. Considering that today, employees are fundamental elements for the growth, productivity and achievement of the company's objectives and knowing that, the companies seek professionals who are attuned to the business objectives, this work aims to present the influence of the endomarketing as strategy of management of people and their contributions to organizational growth as a way to strengthen the relationship and loyalty of employees with the company, given that a good job of endomarketing results in the quality of service and greater control of the information circulating between company and its customers. The methodology used consisted of a bibliographic study, where it was sought to conceptualize and reflect on endomarketing as a management tool, as well as the analysis of collected data resulting from the application of a questionnaire with the collaborators and that was carried out in the company Enel, a subsidiary in Senator Pompeu in the electrification branch; with this it is concluded through the information collected the relevance of the endomarketing, as a necessary and positive factor in the organization.

Key words: Endomarketing. Management Tools. Contributors.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Componentes e resultados do conceito de marketing.....	1
	7
Figura 2 – Estrutura expandida da estratégia de comunicação empresarial.	2
	9
Figura 3. As consequências de um valor superior para os clientes.....	3
	1
Figura 4 – Evolução do líder corporativo.....	3
	3
Tabela 1 – Três estilos de liderança.....	3
	4

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento sobre a empresa.....	4
Gráfico 2 – O que entende por <i>endomarketing</i> ?	3
Gráfico 3 – Sobre o clima organizacional.....	4
Gráfico 4 – Sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho.....	4
Gráfico 05 – Tipos de liderança exercido na empresa.....	5
Gráfico 6 – Quanto a motivação.....	4
Gráfico 7 – Sobre a comunicação dentro da empresa.....	6
Gráfico 8 – Canais de comunicação mais eficazes utilizados pela empresa.....	4
Gráfico 9 – Quanto ao acesso dos colaboradores junto aos líderes (gestores)	8
Gráfico 10 – Sobre o trabalho em equipe na empresa.....	4
	9
	5
	0

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
	1
2 CAPÍTULO 01 QUALIDADE NO ATENDIMENTO, MARKETING E ENDOMARKETING: HISTÓRIA, EVOLUÇÃO E CONCEITO.....	1
	3
2.1QUALIDADE NO ATENDIMENTO.....	1
	3
2.11. <i>Marketing e Endomarketing</i>	1
	6
3 CAPÍTULO 2: O ENDOMARKETING E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	2
	3
3.1ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO.....	2
	3
3.1.1 <i>Endomarketing</i> e comunicação interna.....	2
	6
4 CAPÍTULO 3: RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E ENDOMARKETING.....	3
	2
4.1 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	3
	2
4.1.1 <i>Endomarketing</i> como estratégia da liderança.....	3
	6
5 CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DA PESQUISA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	3
	9
5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	3
	9
5.1.1 Características da empresa.....	4

5.1.2 Discussão dos resultados.....	1
	4
	3
6 CONCLUSÃO.....	5
	1
REFERÊNCIAS	5
	2
APÊNDICE	

1 INTRODUÇÃO

Pesquisas evidenciam que o trabalho consome um terço da vida do homem, por estar envolvido no ativismo diário, a profissão torna-se a atividade mais importante, com maior tempo disponibilizado de suas vidas.

Sendo assim, torna-se cada vez mais necessário e urgente dispensar atenção, respeito e cuidado no tratamento aos clientes. Atender com eficiência e eficácia, rever horários, tempo de espera, prazo para cumprimento dos serviços, comunicação estabelecida, atendimento às reclamações, condições de ambiente interno como limpeza e conforto são essenciais para que a empresa tenha boa qualidade. O atendimento ágil é a promoção garantida da eficácia da gestão.

Com o advento da globalização, muda-se o cenário econômico e político nos ambientes internos das grandes e pequenas organizações empresariais. As exigências aumentam, as metas precisam ser constantemente readequadas e o foco da empresa acaba sendo vencer a concorrência.

Dentro desse contexto, grande parte das empresas fazem altos investimentos em estratégias que buscam crescimento no mercado, concentram atenção e recursos no marketing externo como investimentos nas Tecnologias Digitais de Informações e Comunicação – TDIC e acabam deixando em segundo plano os colaboradores.

O fato é que as empresas necessitam realizar investimentos para conquistar novos mercados e competir em igual qualidade, mantendo os índices de crescimento ou simplesmente garantir sua sobrevivência. Tal exigência necessita de um novo olhar para seu cliente interno, seus colaboradores e a estratégia mais atual e usada para isso é o *endomarketing* que é definido por Costa (2015, p. 53), como sendo:

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 [...]. O que demonstra a sua importância estratégica, e por englobar várias áreas de uma empresa em torno de um objetivo. Estes aspectos favorecem a importância do *endomarketing* para promover as estratégias, as metas e os objetivos em uma empresa.

Dessa forma, vê-se o *endomarketing* como ferramenta que pode contribuir para diminuir a distância entre os vários setores de uma empresa, além

de aprimorar a comunicação interna. É neste sentido que para o autor supra citado o *endomarketing* é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização e não apenas nas empresas de serviços.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral pesquisar sobre as contribuições do *endomarketing* na perspectiva do sucesso da empresa Engenharia no Município de Senador Pompeu/CE.

Os objetivos específicos são: revisar por meio do referencial teórico assuntos relacionados ao tema desta pesquisa; analisar a importância do *endomarketing* para as organizações e avaliar como os colaboradores da empresa pesquisada veem o *endomarketing* e suas ferramentas.

A questão que se levanta neste estudo é a seguinte: como o *endomarketing* pode contribuir para o sucesso da empresa e seus colaboradores?

Este estudo se justifica, portanto, pela necessidade que as organizações tem de manter-se num mercado extremamente competitivo buscando incessantemente novas formas e instrumentos que viabilizem uma maior produtividade e lucratividade tendo como ênfase maior os colaboradores.

A metodologia empregada consta de pesquisa de campo. Espera-se então que este trabalho contribua para que a empresa possa aplicar de forma eficaz o *endomarketing* para o alcance do seu sucesso empresarial.

O termo “endomarketing” foi patenteado pela empresa S. Bekin & Consultores Associados, empresa de consultoria de Saul Faingaus Bekin, consultor empresarial e professor de pós-graduação em marketing em São Paulo.

2 CAPÍTULO 1: QUALIDADE NO ATENDIMENTO, MARKETING E ENDOMARKETING: HISTÓRIA, EVOLUÇÃO E CONCEITO

As abordagens teóricas apresentadas nos capítulos que seguem se referem a temas que vão desde os aspectos históricos, evolutivos e conceituais da qualidade no atendimento, do marketing e *endomarketing*, bem como, de sua importância enquanto ferramenta de gestão capaz de transformar os colaboradores em verdadeiros parceiros na consolidação e no valor da imagem das organizações num mercado cada vez mais competitivo.

2.1 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização, seja ela pública ou privada pode ou não realizar, em conformidade com suas normas e regras. Assim sendo, a qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, na qual a primeira impressão é a que fica. Na atual administração, a qualidade no atendimento é a base para o sucesso das organizações.

Todavia, a busca pela qualidade nos serviços prestados pelas empresas não é recente. Desde a Antiguidade, a qualidade possui diferentes formas de acordo com o tipo de negócio. Nos séculos XVIII e XIX, os artesãos relacionavam a qualidade de um produto ao fato de atender às necessidades de seus clientes. Sistemas de qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados. Assim, a evolução da qualidade passou por três fases distintas como sendo: a era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total.

A era da inspeção foi marcada primeiramente na Idade Média pelos artesãos e artífices que eram responsáveis pela fabricação de seus produtos com qualidade. Naquela época são definidos padrões rudimentares da qualidade para bens e serviços e níveis básicos de desempenho da mão-de-obra, tendo sido determinadas as condições gerais para o trabalho humano. Falando sobre esta era Oliveira *et al.* (2004, p. 4) coloca que:

Na era da inspeção, o produto era verificado (inspecionado) pelo produtor e pelo cliente, o que ocorreu pouco antes da Revolução Industrial, período em que atingiu seu auge. Nesta época a flexibilidade do produtor fornecia benefícios, devido a produção ser em baixa escala ela era minuciosa. Havia troca de informações entre cliente e produtor, assim facilitando a satisfação.

Com a intenção de aumentar a produtividade, o perfil da era da inspeção foi sendo deixada de lado e as organizações foram adotando a era do controle estatístico. Ainda para Oliveira *et al.* (2004, p. 4):

Na era do controle estatístico o mesmo foi aprimorado por meio da utilização de técnicas estatísticas. Em função do crescimento da demanda mundial dos produtos manufaturados, inviabilizou-se a execução da inspeção produto a produto manufaturados[...].

Ao término da era do controle estatístico se pode notar necessidades de modificações, com isso as organizações começaram a adotar características de uma nova era, qual se encontra hoje nas organizações que é a era da qualidade total ou Gestão da Qualidade Total (GQT). De acordo com Martins (2010, p. 25):

A Gestão da Qualidade Total tem sido vastamente empregada, na contemporaneidade, por empresas públicas e privadas, de qualquer porte, em materiais, produtos, processos ou serviços. A percepção e a busca da qualidade e da averiguação da sua importância, tornou-se a ser a afirmação dos sistemas de gerenciamento da qualidade imprescindível uma vez que acrescenta a satisfação e a certeza dos clientes; aumenta a produtividade; diminui os custos internos; melhora a imagem e os procedimentos de modo continuado e permite acesso mais simplificado a novos mercados.

Com relação ao conceito a palavra qualidade, vem do latim “*qualitate*” e é utilizado em situações bem distintas, como, por exemplo, quando se fala da qualidade do serviço prestado por uma determinada empresa. Na verdade, o conceito de qualidade até chegar aos dias atuais sofreu diversas adequações originadas pelo aumento das necessidades na produção e controle dentro das organizações. Para Vergueiro (2002, p. 52):

A maioria das pessoas concorda que qualidade é aquilo que produz satisfação, que está relacionada a um preço justo, a um produto que funciona corretamente e a um serviço prestado de forma a superar as expectativas de quem dela faz uso.

Conforme Mañas (2006, p. 52) “*Qualidade não é só um produto ou serviço que adquirimos e usamos em casa; qualidade é, também, a forma estamos perante a vida, como nos comportamos individual, social e profissionalmente.*”

Já Para Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011, p. 6) “Qualidade então passou a ser conceituada como satisfação do cliente quanto à adequação do produto ao uso.”

Em que pese as definições diferenciadas do vem a ser qualidade, o importante é que todas elas se direcionam para o único objetivo que é o atendimento das expectativas para a satisfação dos clientes.

É certo, portanto, dizer que o termo qualidade é conhecido por todos, mas com diferentes definições. Cada indivíduo conceitua de acordo com suas necessidades, expectativas e vivências. O conceito de qualidade total, com foco no cliente, trabalho em equipe, decisões compartilhadas, busca de resolução de problemas e valorização do funcionário e suas habilidades atua tanto no controle da qualidade como na garantia da qualidade. Existem para satisfazer as necessidades internas das empresas.

Sendo assim, as empresas passaram a buscar uma nova forma de atuação no mercado, dando espaço às necessidades e desejos de seus clientes. E nesse contexto, um novo cenário é posto para o consumidor, que passa a ter liberdade de escolha devido à vasta gama de opções oferecida, pois o cliente passa a ditar as condições com as quais as empresas devem operar. Isto faz com que as empresas passem a adotar uma postura orientada para a qualidade no atendimento.

Dentro dessa perspectiva, a qualidade no atendimento deixou de ser um aspecto do produto e responsabilidade apenas de departamento específico, e passou a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspectos de sua operação.

A metodologia de se gerir as organizações foi evoluindo para se obter resultados mais eficientes para a produção, assim como evoluiu a relação da empresa com os clientes e os funcionários. A busca pela satisfação do público interno e do externo modificou o mercado e a abordagem das empresas às questões comerciais, esses públicos ficaram mais exigentes exigindo assim uma mudança de conceito e de atitude das empresas. (COSTA, 2010).

As atuais organizações necessitam de um sistema de controle da qualidade, no que se refere à qualidade no atendimento. Para tanto, o funcionário precisa saber o que fazer, como fazer, ter acesso as informações necessárias de

forma objetiva e imediata, só assim os clientes terão sua satisfação garantida nos serviços prestados.

Um ambiente participativo onde as decisões tomadas levam em consideração a ação e participação do colaborador, permite maior produtividade e conseqüentemente proporciona a busca de soluções novas e mais eficientes. A gestão da qualidade é um dos principais recursos de sobrevivência das organizações no atual cenário empresarial. Contudo, para se obter o sucesso as empresas precisam investir em marketing e mais do isso, em *endomarketing*.

2.1.1 *Marketing e endomarketing*

É praticamente impossível as organizações ficarem alheias ao poder do marketing, isto porque os resultados valiosos que esta magnífica ferramenta gerencial pode proporcionar é imensurável. Não há como viver sem o marketing. Ele está em todo lugar e influência demasiadamente a vida das pessoas, seja no momento de comprar um pão na padaria ou um apartamento.

Na verdade, o sucesso de qualquer organização está intimamente unido ao sucesso com que a empresa realiza o marketing.

Assim sendo, as organizações que queiram perdurar no mercado em que estão inseridas não pode e não deve menosprezar os resultados de valor que o marketing pode oferecer, haja vista, que a cada instante o mercado torna-se mais competitivo, com clientes mais exigentes e novos empreendimentos extremamente preparados estão surgindo. E é aí que o marketing entra. Mas o que é marketing?

A palavra *marketing* deriva do inglês e pode ser traduzida como mercado para o português. É o processo pelo qual as pessoas, ou grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam, e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor. Para Kotler, (2006, p. 32):

[...] *Marketing* é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros [...] *marketing* (administração de), é a análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas destinados a levar a efeito as trocas desejadas com públicos visados e tendo como objetivo o ganho pessoal ou mútuo. Baseia-se fortemente na adaptação e coordenação do produto (serviço), preço, promoção e lugar para alcançar uma reação eficiente [...].

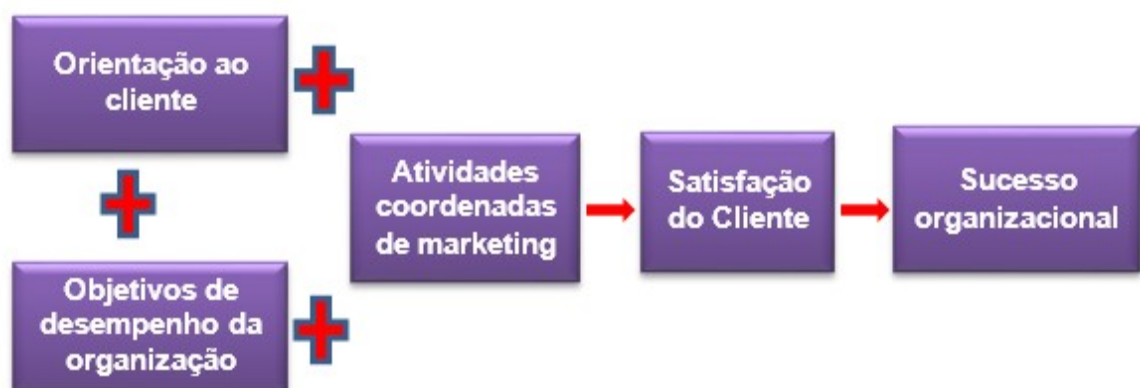
No início do século XX, as trocas começaram a ficar mais difíceis, em função do crescimento da concorrência. Sendo assim, as empresas precisavam preparar seus colaboradores para atender as necessidades dos clientes. O autor citado afirma que, “o marketing como tópico de estudo apareceu nos Estados Unidos na primeira metade do século XX, nos cursos de distribuição, especialmente ao atacado e varejo.”

A partir daí, a utilização do *marketing* passou a ser realmente necessária na sociedade, pois os produtos já eram produzidos, vendidos, comprados e trocados entre os mesmos.

O marketing tornou-se um instrumento de grande relevância para a gestão de processos, serviços, produtos e outras atividades de qualquer organização. É a área do conhecimento que abrange atividades das mais variadas em se tratando das relações de troca entre empresa e cliente, com orientações sinalizadas para a satisfação e necessidades do mesmo. De fato, o marketing tem o poder de atrair novos clientes, fidelizar os já existentes e oferecer sempre algo mais.

O conceito de *marketing* evoluiu ao longo dos tempos. Sai da preocupação apenas com a produção e passa pela dedicação da venda do produto, chegando no *marketing* digital que influenciou a mudança dos hábitos dos consumidores, surgindo assim, o comércio digital e da *internet*. O conceito de marketing é baseado em três crenças Etzel et al., (2002, p.11) que estão ilustradas na figura 1 abaixo:

Figura 1: Componentes e resultados do conceito de marketing.



Percebe-se que os autores citados focam o conceito de marketing na identificação das necessidades e desejos dos clientes e potenciais clientes. Estas necessidades e desejos são satisfeitos mediante a compra de produtos ou serviços. Assim, o marketing procura interagir perfeitamente consumidor-produto ou serviços oferecidos.

O marketing é visto por muitos como uma atividade direcionada apenas para propagandas e vendas. Muitas vezes por conta da quantidade de campanhas divulgadas em emissoras de TV, mídias impressas e digitais. Contudo, vale ressaltar que marketing e propaganda se diferenciam, pois a propaganda apenas propaga o produto, enquanto o *marketing* pode ser definido como uma orientação do produto ou serviço voltado para satisfazer as necessidades dos clientes.

Diariamente, as pessoas são bombardeadas por extraordinárias ofertas de produtos expostos à venda pela internet, TV, telemarketing e mensagens a partir de dispositivos eletrônicos.

O *marketing* abrange muito mais do que essas ações promocionais tentadoras que estão tomando conta do cotidiano da população. Ele não se restringe somente a efetuar uma venda, mas é um processo, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca de satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos. Segundo Churchill e Peter (2005, p. 4):

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoções e distribuições de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

O marketing tem como objetivo oferecer satisfação e atender aos desejos e necessidades de seus clientes. Quando o profissional de *marketing* desenvolve e realiza um bom trabalho atendendo a essas necessidades, oferecendo benefícios e não apenas produtos, promovendo-os de forma eficaz, a venda do produto se torna mais fácil. O produto, em si, deixa de ser o foco principal da venda, que passa a ser os benefícios que o mesmo pode oferecer.

O consumidor investe em bem-estar, e não mais tem gasto com determinado produto. Dessa forma, vendas e propaganda aparecem apenas como um dos componentes do 'mix de *marketing*', peças da ferramenta de

marketing que trabalham juntas para impressionar o mercado para o seu público-alvo.

Assim sendo, para que o cliente obtenha satisfação o marketing aborda essencialmente a relação entre desejos e necessidades dos grupos e indivíduos. É aí que os profissionais do marketing devem ficar atentos a fim de despertar nos consumidores a vontade de adquirir determinados produtos e serviços.

Endomarketing é um conjunto de ações de marketing institucional voltadas para o público interno. O prefixo “endo”, de origem grega, significa “movimento para dentro”. Estas ações de comunicação à empresa servem para consolidar sua imagem perante os funcionários e seus familiares. No entender de Santos, Almeida e Feitosa (2015, p. 56):

As organizações precisam entender é que o *endomarketing* é uma ferramenta tão importante quanto o marketing, já que a mesma também é um processo gerencial, cíclico e contínuo, podendo assim garantir a motivação dos funcionários a partir de estratégias específicas de gestão que se alinham aos objetivos da empresa.

O *endomarketing* busca utilizar de ferramentas do marketing tradicional para implementar no meio interno das empresas. Logo, a finalidade do *endomarketing* é tornar claro ao colaborador os objetivos organizacionais para que este os alinhe com os seus objetivos enquanto colaborador. Desse modo, o *endomarketing* faz com que haja o alinhamento das atitudes dos colaboradores à estratégia empresarial (MACHADO, 2014).

O *endomarketing* objetiva a construção de lealdade nos relacionamentos organizacionais, o compartilhamento de objetivos, a criação de uma harmonia interpessoal e a comunicação interna. Poder fazer um bom gerenciamento dessas atitudes vai resultar na interação com os clientes além de que bons colaboradores permanecerão na empresa (ROMANCINI 2012)

Assim, as ações gerenciadas devem ter um enfoque mercadológico, marqueteiro. Deve-se buscar envolver, persuadir e convencer as pessoas de que o objetivo daquela ação condiz simultaneamente com a proposta do negócio da empresa e do trabalho profissional do grupo, conclui o autor.

Dentro desse contexto, o *endomarketing* surge da necessidade de se trabalhar com funcionários mais motivados e preparados dentro da empresa. Sendo assim, nada mais é do que o uso de ações de marketing direcionadas para

o público interno em busca de uma maior potencialidade dos meios para se alcançar os objetivos organizacionais.

Os pioneiros no desenvolvimento do *endomarketing* foram os japoneses, a partir da observação do modelo ocidental de administração participativa. Tal modelo de gestão consiste em uma comunicação entre seus colaboradores.

Endomarkting é uma das tendências na área de negócios que busca adaptar as estratégias e elementos do marketing tradicional, utilizado no meio externo às empresas. Em meados da década de 1980, nos Estados Unidos, foi concebido como marketing voltado para o ambiente interno. Surgiu com o propósito de transformar empregados em promotores da empresa, onde o funcionário se torna conhecedor do produto a ser comercializado, consciente das qualidades e defeitos de sua ferramenta de trabalho.

Saul Bekin definiu o termo *endomarkting* em 1995 e em seu livro “Conversando sobre o *Endomarketing*” discorre de maneira leve e didática sobre quase todos os elementos de que Philip Kotler em “Administração de Marketing” chamou de marketing interno das organizações. O autor define marketing interno como a “*tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes*” (KOTLER, 2006).

A partir daí, com o aumento da complexidade das empresas e mercados, de oferta e demanda, exigiu-se novo conceito do *endomarketing*, que por lidar com os públicos internos, que nos últimos anos sofreu mudanças no seu perfil, exigindo que as empresas se preocupassem cada vez mais com a qualidade e vida de seus clientes internos, pois de nada adiantaria a empresa estar em excelência, com seus resultados positivos, enquanto seus colaboradores estiverem perdidos, confusos e desmotivados. Cerqueira (2002, p. 51) expressa essa nova fase do *endomarketing* ao dizer que:

São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, 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 conseqüente redução de custos; O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; A melhoria do relacionamento interpessoal; O estabelecimento da administração participativa e a implantação de ações gerenciais preventivas.

Do que revela o autor pode-se extrair que o *endomarketing* é uma ferramenta administrativa voltada principalmente aos setores internos das organizações realizando ações direcionadas à conquista de melhor relacionamento entre a empresa e funcionários a fim de fornecer mais lucratividade, melhores condições ambientais e responsabilidades corporativas, afinal, quando se valoriza os funcionários que são os clientes internos, estes passam a adquirir aquilo que produzem.

Para Barth e Negri (2012) o *endomarketing* é uma ferramenta importante que resulta na transparência e facilita o entendimento das metas e objetivos numa empresa. Promove um processo de trocas dentro das empresas, com a interação entre as partes envolvidas. Os autores mostram o benefício do *endomarketing* na facilitação dos processos internos e na disseminação das estratégias do negócio.

No Brasil, o termo *endomarketing* foi introduzido através de Saul Faingaus Bekin, segundo Brum (2010), resultado de sua experiência, na gerência de uma empresa multinacional. A empresa possuía problemas como baixa integração nos diversos departamentos, visões divergentes sobre as funções entre outros problemas apontados, segundo a autora, Bekin se utilizou do *endomarketing* para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reorientação de objetivos, junto com uma reordenação interna da empresa.

Outro aspecto abordado pela autora, é a de que o *marketing* de incentivo não deve estar ligado somente à produtividade, mas também a apresentação de novas ideias e à excelência do serviço.

Assim, *endomarketing* consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto da empresa) e a fidelização deste segmento.

Grönroos (2003), afirma que os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar pois *“eles não devem ser vistos como subordinados, apenas, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham.”*

Nessa perspectiva, segundo Brum (2010) um programa de *endomarketing* necessita obter resultados positivos a partir de quatro fatores a seguir:

- a) Postura interativa – que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observações das reações e doação de atenção entre as duas partes.
- b) Transparência – que trabalha a clareza na comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem.
- c) Democracia – que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões de informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas.
- d) Foco – que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e uma ampla visão sobre os contextos, interno e externo da empresa.

Do que foi exposto aqui, pode-se concluir que enquanto no marketing Interno a empresa mobiliza seus funcionários para encantar o cliente externo, no *endomarketing* a empresa é o próprio produto, que precisa ser sempre melhorado para encantar o cliente interno, que em última análise é o seu mercado-alvo. Pode-se dizer que, o *endomarketing* se utiliza das estratégias do marketing voltadas aos clientes internos.

Assim sendo, marketing e *endomarketing* são termos com significações específicas, mas com algumas semelhanças. Enquanto o primeiro está voltado para o público externo, o segundo é direcionado para a equipe interna sendo que ambos são de enorme relevância, pois os resultados dos dois é o sucesso de uma empresa.

3 CAPÍTULO 2: O ENDOMARKETING E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

O fenômeno da motivação se faz cada vez mais presente na vida das pessoas e das empresas. Muito se tem discutido sobre o significado da palavra motivação. Gondim e Silva (2004, p. 145) sobre a motivação assim relata:

Afinal de contas, o que faz com que alguém perca uma noite de sono lendo um livro aparentemente entediante para outro leitor? O que faz também com que uma pessoa se sinta desafiada a dar respostas a um problema matemático de difícil solução e não consiga desviar sua atenção até resolvê-lo, enquanto uma outra diante do mesmo problema decide por procurar colegas que possam lhe ensinar rapidamente os passos necessários para sua solução?

Em resposta à questão, os mesmos autores mencionam que os psicólogos creem que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais se dá em função da motivação e que, além disso, estudiosos de outras áreas do conhecimento, como os administradores e dirigentes organizacionais, voltam-se para a compreensão desse processo psicológico básico tendo em vista o desejo de conviver com empregados motivados com seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com a organização a que pertençam. Para eles, altos níveis de motivação proporcionarão a melhoria do desempenho dos empregados e, assim, ganhos de produtividade.

Por isso é que atualmente, as organizações enfrentam o grande desafio de conhecer seus colaboradores e suas necessidades atentando para as estratégias que elevam a motivação e envolvimento do cliente interno, que por sua vez, são também responsáveis pela qualidade do produto ofertado e do serviço prestado ao cliente externo.

Ninguém consegue fazer nada se não for motivado. A desmotivação no trabalho é comum nas pessoas, porém, se faz necessário identificar as causas quando frequentemente se observa o mesmo funcionário desmotivado para o trabalho.

As causas podem variar e podem estar ligadas aos baixos salários, falta de informação e comunicação entre os setores, a falta de reconhecimento pelos esforços no trabalho, a falta de condições no ambiente de trabalho, tarefas rotineiras e demasiadamente acumuladas, dentre outros fatores. Um colaborador desmotivado não tem preocupação, nem interesse no seu desenvolvimento

profissional, isso acaba por atrapalhar o desenvolvimento dos outros colaboradores e da empresa. Segundo Chiavenato (2011, p.307):

O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Chiavenato (2005), afirma também que *“a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva[...]”. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade for devidamente satisfeita*”. O autor sugere continuidade nas tarefas, que possam ser substituídas das mais simples por tarefas mais complexas, isso possibilita crescimento individual e motivação em cada colaborador.

Já Trimer (2010) citando Robbins (2005) enumera várias políticas de motivação que as empresas podem adotar tais como:

1. Administração por objetivos;
2. Programas de reconhecimento;
3. Programas de envolvimento;
4. Esquemas flexíveis;
5. Programas de remuneração variável;
6. Benefícios flexíveis.

Na realidade, motivar pessoas não é fácil, pois cada um tem um gosto, personalidade, ideias e necessidades peculiares. Os fatores que podem motivar o colaborador variam, vai desde comunicar sua visão, missão e metas, pagamentos de melhores salários, passando pelo reconhecimento profissional, até a participação nos resultados. A confiança que a chefia deposita no funcionário também conta muito. O ambiente seguro, limpo e confortável é considerado estratégia para a garantia do colaborador mais motivado em serviço.

A motivação do cliente interno, é apontada como um dos melhores caminhos a ser percorrido para o sucesso de uma empresa. O funcionário feliz e motivado trabalha de forma eficiente e produtiva, resultando no melhor atendimento e produção.

Percebe-se, portanto, que quando se trata de motivação o *endomarketing* pode ser utilizado como uma estratégia bem-sucedida a partir do momento em

que se estabeleça um processo permanente de motivação do funcionário, conferindo-lhe, dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Assim se tornará possível promover a motivação das pessoas com o trabalho garantindo o compromisso através da interação e do diálogo. O engajamento do colaborador promove a satisfação profissional possibilitando influência nos resultados como um todo. Grönroos (2003, p. 409) tecendo comentários sobre a relação entre *endomarketing* e motivação coloca que:

A preocupação com a motivação e o bem-estar dos funcionários já vem sendo, há tempos, alvo das empresas. [...] *Endomarketing* é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização. [...] Os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar, “eles não devem ser vistos como subordinados, apenas, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham.

O autor também é enfático quando expõe que “um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia”. É necessário, portanto que todos dentro de organização além de compreender, vivenciem o negócio.

O *endomarketing* além de trazer melhorias na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, também trabalha no desenvolvimento da motivação de seus colaboradores, que a partir do momento que passam a ser tratados como clientes internos, conseqüentemente passam a ter grande parte de suas necessidades atendidas.

A motivação dos colaboradores precisa ser estimulada pela empresa e complementa que o *endomarketing* tem como objetivo promover a motivação dos colaboradores com seu trabalho e garantir que este público interno tenha compromisso com os objetivos da organização (COSTA, 2015).

Para tanto, a empresa precisa estar ciente que a motivação depende dos investimentos para fidelizar seu cliente interno. Melhores salários, estratégias de reconhecimento e valorização profissional, informação compartilhada, participação nos resultados e ambiente de trabalho favorável ao bem-estar, são fatores imprescindíveis para se ter um clima motivacional nas organizações, sendo assim, o funcionário trabalha mais feliz e busca atualizar seus conhecimentos.

Na visão do *endomarketing*, o funcionário torna-se um parceiro na busca pelo sucesso, o que antes era apenas um relacionamento patrão e empregado, hoje o funcionário passa a ser visto como colaborador da empresa. O relacionamento passa a ser produtivo, saudável com acesso as informações necessárias ao bom desempenho.

Pode-se então dizer que a empresa consegue manter seus funcionários motivados quando ela consegue vender-se, aos seus primeiros clientes, os colaboradores e estes, passam a ver o crescimento da empresa como parte de seu crescimento profissional.

3.1.1 *Endomarketing* e comunicação interna

Considerando que uma pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações é fundamental que neste ambiente de trabalho exista um clima positivo, com condições adequadas e, principalmente, com interação entre todos os atores que ali estão. Interação esta que se dá especialmente por meio da comunicação.

A comunicação dentro das organizações ganhou destaque e significado diferenciado tornando-se uma estratégia relevante para melhorar a imagem e os resultados institucionais. Portanto, quanto maior for o nível de comunicação dentro dos setores da empresa, mais eficiente e eficaz será o entendimento dos âmbitos organizacionais. Costa (2010, p. 55-56) apresenta alguns benefícios do *endomarketing*:

Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização. - Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização. – Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central. – Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas às partes. – Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado. – Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

As estratégias de comunicação interna envolvem as diversas formas de diálogo com os colaboradores dentro de uma empresa. As ferramentas utilizadas

vão desde as informações publicadas em jornais, produção de banner, eventos de confraternização, e-mail, blog, rede social corporativa, vídeos institucionais, encartes e manuais educativos e informativos, palestras e outros, são opções modernas que trazem resultados quando aliadas às estratégias da comunicação interna. De acordo com Kotler (2006, p. 129):

A comunicação interna permitirá que ele (funcionário) seja bem informado e que a organização antecipe resposta para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e buscar soluções preventivas. A comunicação interna deve contribuir para a valorização do ser humano dando oportunidade a comunicação e a manifestação livremente dentro da empresa, objetivando alcançar resultados construtivos tanto no âmbito pessoal como profissional. Uma vez que esse serviço facilite a comunicação entre setores, deve agilizar o andamento das atividades internas trazendo benefícios em menor tempo.

Para Argenti (2006) a comunicação interna envolve além de memorandos, publicações e outros meios, e suas respectivas mensagens, está ligada com o desenvolvimento, com a cultura corporativa e a motivação para mudanças organizacionais. Bekin (2004), apresenta dez pontos de questionamentos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro cliente

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

O sucesso da organização depende também da interação entre todos os segmentos, isso aumenta a autoestima refletindo diretamente no exercício

produtivo e no cliente satisfeito. É aqui que o *endomarketing* entra como mais uma ferramenta para integrar a empresa e colaboradores internos e embora os termos comunicação interna e *endomarketing* não tenha o mesmo significado. O público é o mesmo, o que diferencia cada atividade são os objetivos e as práticas utilizados. Aliás, sobre isso Cerqueira (2002, p. 52) ao colocar a importância do *endomarketing* para a comunicação diz que:

O *endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento.
Estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional,
(...), Estabelecem a sinergia do comprometimento:
Para a qualidade,
Para a maior produtividade,
Para a redução de custos,
Para a racionalização dos sistemas.

O passo inicial para consolidar a empresa numa posição de destaque é começar pelo cliente interno, encantando, surpreendendo e fidelizando seus próprios funcionários. Criar canais de comunicação interna é oportunizar aos colaboradores atenção, proporcionando que a informação seja acessível.

Tavares (2009) afirma, que o processo de *endomarketing* possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação. Para ele o processo motivacional na empresa não deve ocorrer de forma esporádica, como elogios e premiações raras e sim de maneira estratégica com ações que devem ser planejadas e executadas ao longo do ano, mensalmente, bimestralmente ou trimestralmente.

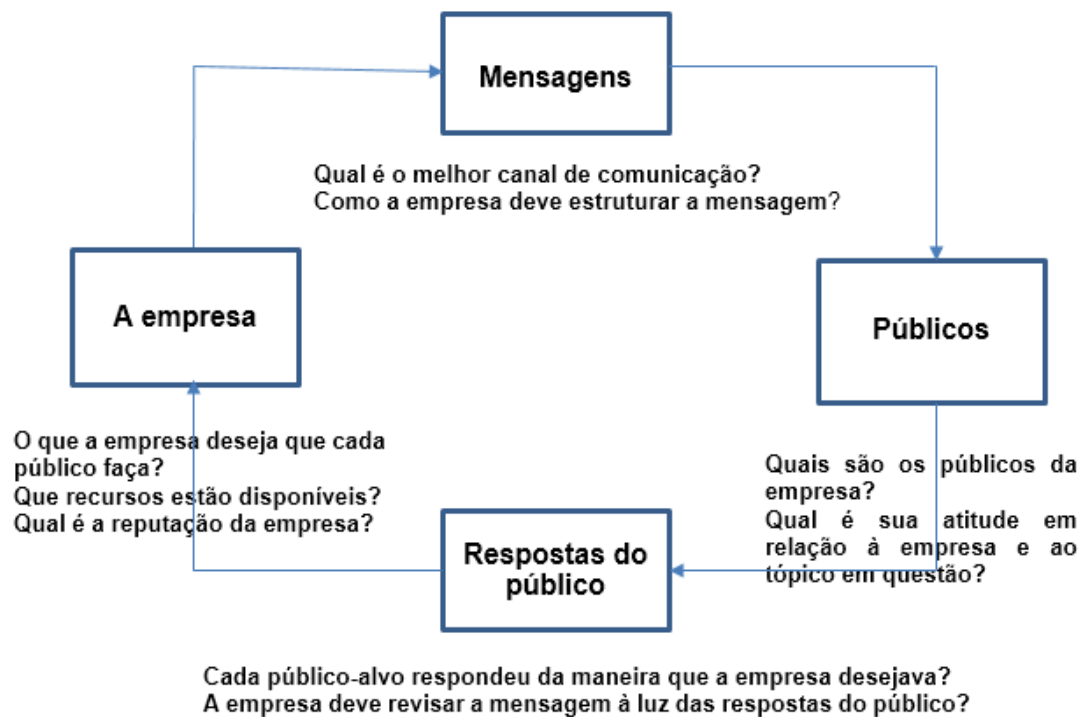
Para tanto, necessita de planejamento organizacional na empresa e definição de profissionais responsáveis, já que é uma estratégia que precisa de programas específicos. Os profissionais das relações públicas são os responsáveis por manter atualizadas as informações institucionais, as ações e os resultados de forma clara e objetiva. Com o avanço da tecnologia, os colaboradores ganham voz e espaço, podendo também participar com ideias e sugestões de melhorias.

Vale ressaltar que somente esses recursos não garantem a efetivação da comunicação interna, a empresa precisa levar em consideração o tipo de cliente interno que tem, o nível de escolaridade e os diversos setores em que estes atuam dentro da empresa.

Kotler (2002), enfatiza que a empresa “deve identificar o público-alvo, estabelecer os objetivos da comunicação, desenvolver uma mensagem, escolher os meios para veicular essa mensagem, selecionar a fonte das informações e obter *feedback*”.

Para que ocorra o que o autor acima menciona é necessário que a empresa priorize a comunicação com a implantação de programas e projetos que levem em conta a satisfação do funcionário, orientação ao cliente e estratégia de implementação e gerenciamento, seguindo a missão e valores da empresa. A figura 2 a seguir, resume esse modelo de estratégia de comunicação (Argenti, 2006, p. 42), no qual existem vários canais para transmitir as comunicações internas e externas da empresa.

Figura 2 – Estrutura expandida da estratégia de comunicação empresarial



Fonte: Argenti, 2006.

Na busca pela comunicação e informação os diversos recursos tecnológicos e as mídias podem potencializar o processo de interação e favorecer que os diversos setores dentro de uma empresa tenham acesso às informações

mais importantes. Funcionários precisam estar bem informados dos objetivos, metas e conquistas da empresa.

Além disso, os problemas e as dificuldades devem ser partilhados se a equipe está coesa. Quando o cliente interno é convidado a expressar opinião, ideias e desejos ele se sente valorizado, a empresa ganha um clima positivo e um colaborador satisfeito. O *endomarketing* está ligado à motivação e interação entre empresa e colaboradores, as ações desenvolvidas são de relacionamento com os colaboradores e tem objetivo de fidelizar o cliente interno, pois como coloca Gordon (2002, p. 50):

O pessoal da linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a e conhecê-los, lembrar o seu histórico de contatos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas.

Seja qual for o meio utilizado para manter a comunicação interna, o profissional responsável por esta estratégia de comunicação precisa ter conhecimentos do público interno da organização e assim, promover canais em que a mensagem possa circular efetivamente por todos os setores de maneira eficaz, criativa, transparente e responsável, com os mesmos cuidados e atenção que a comunicação produzida para o cliente externo. As organizações devem assumir a comunicação como algo relevante para a produtividade, repassar a informação com credibilidade e alinhando seu canal de comunicação.

Saber comunicar é o que estabelece a sintonia dentro de um grupo, Bekin (2004), recomenda um amplo sistema de informação, capaz de dar subsídios para que todos os colaboradores da empresa, em todos os níveis, possam cumprir suas tarefas com eficiência junto ao cliente. E enfatiza: *“Todo o esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca.”* Deste modo o feedback se faz necessário para que a empresa tenha uma visão do todo e possa traçar suas metas de maneira coerente.

Comunicar é bem mais que repasse de informações, comunicar é estabelecer um diálogo com entendimento entre emissor e receptor, além disso, com mensagem entendida. Dessa forma, a comunicação se estabelece de

maneira harmoniosa criando um clima propício ao cumprimento das metas com resultado pretendido pela organização.

Neste caso, pode-se dizer que um dos objetivos do *endomarketing* é disponibilizar instrumentos de comunicação interna aos funcionários, a fim de, divulgar informações indiretas que são ofertadas pelas empresas para que seu cliente interno esteja treinado e orientado adequadamente para realização de suas atividades e satisfeitos com a qualidade do produto ou serviço, visando a expansão de mercado, a lucratividade e a satisfação, individual ou corporativa, tendo como consequência valores indispensáveis como mostra a figura 3:

Figura 3. As consequências de um valor superior para os clientes



Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2006).

Como se vê, é totalmente viável alinhar as estratégias da comunicação interna e do *endomarketing*, já que ambos objetivam o resultado positivo da empresa. Atualmente o *endomarketing* vem sendo valorizado, pois não necessita de grandes investimentos.

Em tempos onde as organizações necessitam sobreviver com “menos” recursos financeiros, uma boa estratégia e um bom conteúdo se torna peça fundamental de sucesso.

Portanto, no que se refere as organizações a comunicação é fator primordial para o sucesso de qualquer empreendimento. Comunicar com eficácia é viabilizar relações autênticas pautadas na compreensão e no diálogo.

4 CAPÍTULO 3: RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E *ENDOMARKETING*

4.1 IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Num mundo globalizado e altamente competitivo as empresas sejam elas públicas ou privadas de diversos ramos e segmentos tem aprimorado seus métodos e estratégias para se manter no mercado e investir em liderança é uma das formas para obter sucesso, haja vista que na atualidade a liderança é um fator fundamental, pois o sucesso da empresa depende dos colaboradores, mas também do líder.

A liderança é um conceito antigo, que foi se tornando essencial, ganhando espaço e credibilidade dentro das organizações, pois é a chave para o seu sucesso por ser considerada como fator decisivo na motivação dos colaboradores. No entender de Bergamini (2002, p.127),

A liderança é nitidamente um processo de influência que envolve, sobretudo, um ambiente de trocas contínuas entre o líder e seus seguidores. A liderança é uma via de mão dupla que envolve as pessoas provocando certa interação.

A liderança apresenta traços essenciais para as organizações. Empresas bem-sucedidas devem parte do sucesso à liderança e conseqüentemente aos seus líderes pois, eles são o elo entre a empresa e os colaboradores.

Todavia, há que se ter cuidado para não confundir liderança não com gerência, até porque nem sempre um gerente é um líder na organização. O trabalho do gerente se diferencia do trabalho do líder. Enquanto o primeiro realiza tarefas e assume responsabilidades na empresa, o segundo influencia pessoas, transforma visões em ação.

Assim sendo, a liderança apresenta-se como fator primordial para o ciclo de vida da empresa, bem como, para o seu crescimento. Nesse sentido, o líder é aquele que conquista o respeito e a admiração dos liderados, através do reconhecimento, de apoio ou até mesmo críticas construtivas. Segundo Cavalcanti (2009, p.34):

É preciso conciliar os interesses das organizações com os das pessoas que trabalham nelas, objetivando criar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento. Um líder que valoriza os sentimentos das

peças e procura saber quais são suas necessidades e as perspectivas de futuro passa a ser um motivador natural; seu objetivo é criar um bom ambiente de trabalho.

A capacidade de liderar é uma das habilidades mais valiosas que existe nos grandes líderes. O líder possui características que são fundamentais para a garantia do sucesso. O bom líder preocupa-se com as pessoas, investe e se compromete com a formação e o desempenho profissional de seus liderados, tem humildade, evita criar barreiras, sendo sempre um bom exemplo para sua equipe.

Liderar é envolver, possibilitar que os colaboradores sintam-se parte integrante. Liderar é manifestar no funcionário a satisfação e o apreço de fazer parte de uma equipe. Dessa forma, o funcionário estará motivado e será capaz de contagiar o cliente externo. A veja Revista Você S/A, na sua edição 109, de julho de 2007, traz a evolução das mudanças nas características dos líderes nos últimos 50 anos.

Figura 4 – Evolução do líder corporativo

Evolução do líder corporativo			
De 1950 para cá, o conceito de liderança evoluiu no mundo todo. Veja a seguir quais as características do antigo líder até o atual e veja se você está mais para um líder nato ou um líder completo:			
1950-1970	1970-1980	1980-1990	Anos 2000
			
Líder nato	Líder comportamental	Líder situacional	Líder completo
Nessa época, acreditava-se que alguns profissionais nasciam com o dom de liderar. Suas características são: ambição, integridade, autoconfiança e profundo conhecimento técnico. Embora há ainda quem acredite nisso, os especialistas dizem que esse conceito é um mito.	Aqui surgem os líderes voltados para resultados e os para pessoas. Essa teoria deu origem ao <i>Managerial Grid</i> (grade gerencial), que classifica as pessoas em eixos (produção x pessoas). Daí nasceram rótulos como 9/9 (nota máxima em resultado e em gestão de equipes). Já o 1/1 era fracasso total.	Detectaram-se falhas no modelo anterior. Um líder 9/9 acabou levando uma empresa à ruína, enquanto o 1/1 levantou um negócio de forma brilhante. O que fez a diferença? A situação. O líder situacional surge porque traz resultados num cenário específico, desenvolvendo pessoas.	Agora, o conceito de liderança exige nova postura profissional. O líder traz resultados, constrói relação com clientes e mercado, fala a língua do acionista, é exemplo na gestão de pessoas (subordinados, chefes, pares e colegas de outras áreas). E é líder de si mesmo.

Liderança, tal como motivação é tema fundamental, importante destacar, que é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais (VERGARA, 2014).

É importante atentar ainda para o fato de que hoje existem vários estilos de liderança e neste caso, cabe a empresa escolher o líder mais preparado para ficar à frente dos negócios. Robins (2004) apresenta três estilos de liderança que o mesmo considera importante, conforme visualizados na tabela 1:

Tabela 1 – Três estilos de liderança

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participações mínimas do líder	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e do modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativa ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Em se tratando da liderança autocrática, Robins (2004) afirma que em pesquisas os grupos "... apresentam maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade." Isso leva a acreditar que o líder autocrático até consegue fazer com que o grupo exerça o que lhe é pedido, porém, com o grau de motivação muito baixo e os colaboradores não se sentem reconhecidos.

Em relação a liderança liberal, ainda de acordo com Robins (2004): "(...) os grupos não se saíram bem quanto à quantidade, nem tanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder."

Diante disso pode-se dizer que esta também não é a melhor forma de liderar, pois nem sempre os integrantes de um grupo têm a experiência e conhecimento necessários para exercer suas funções. Já na liderança democrática, conforme Robins (2004, p. 48):

Na liderança democrática (...) os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

Diante do que expressa o autor vê-se que o estilo democrático é o mais apropriado, pois neste o líder traz seus liderados para perto de si relação aos estilos anteriores, com certeza os colaboradores sentem-se motivados e reconhecidos e estas são características indispensáveis que o líder deve despertar nos seus liderados.

Como se vê, o líder influencia positivamente, nas ações de seus liderados, sabendo envolver e incentivar. Deve saber informar, filtrar as informações que são necessárias, repassar as informações que tem relevância e que seja de interesse da organização.

O líder deve estabelecer interação e comunicação com seus funcionários e como retorno, estes possam ter iniciativas, criatividade, capacidade de negociação, trabalhar em equipe e comprometer-se com as pessoas. A equipe quando tem a presença do líder, sente vontade de contribuir, de participar de maneira comprometida e entusiasmada.

A atuação do líder é crucial na disseminação da informação na equipe, é tarefa deste profissional, criar condições para que os colaboradores sintam-se motivados e saibam de forma clara o que precisa ser feito para firmarem parceria dentro de empresa.

Segundo os autores Corral e Link (2012) o primeiro passo para ser um líder é saber liderar os movimentos de sua própria energia, apontar-se numa direção nova e mostrar a realidade de uma maneira diferente, onde as pessoas ainda não enxergaram, desta maneira poderá exercer uma função de liderança.

É função do líder ainda, apoiar, capacitar, informar e estimular sua equipe. Para tanto, se faz necessário um programa de capacitação e acompanhamento para o profissional que está à frente de uma equipe. Um líder não nasce pronto, precisa de formação na sua área de atuação, para ter a capacidade de identificar onde e o que precisa ser melhorado em sua equipe, quais são as habilidades e as competências de seus colaboradores e quais precisam ser aprimoradas. E assim aproveitar o melhor que existe em cada colaborador a favor do crescimento da empresa.

4.1.1 *Endomarketing* como estratégia da liderança

“Mar calmo nunca fez bom marinheiro”, já dizia o ditado popular. É justamente nas adversidades que surgem os talentos que vão guiar as organizações rumo a ‘águas’ mais tranquilas e, conseqüentemente, a resultados bem-sucedidos. E eis que surge então a figura do líder para investir e cuidar da principal base das organizações que são as pessoas.

É por isso que liderança e *endomarketing* tem tudo a ver e se constituem em dois pontos de extrema relevância para o sucesso de toda organização. A capacidade de liderar é, provavelmente, uma das habilidades mais valiosas que existem. Gestores que conseguem engajar e contagiar suas equipes conseguem feitos incríveis, desde aprimorar sistemas até melhorar o atendimento ao cliente.

Afinal, empresas são formadas por pessoas, e os resultados alcançados dependem da soma dos feitos de cada colaborador. Uma boa liderança é a melhor estratégia de *endomarketing* que existe. Mas como unir liderança e *endomarketing* de forma bem-sucedida? Alguns pontos podem ser destacados como sendo:

- a) Boa comunicação com as equipes: o líder deve mostrar o que está esperando de cada membro da equipe e de todos como um time, mas também deve saber ouvir o que os seus colaboradores têm a dizer. A boa comunicação é bidirecional.

É papel do líder envolver seus colaboradores aperfeiçoando essa comunicação, possibilitando acesso as informações relacionadas à empresa, oportunizar momentos para construírem juntos os objetivos e metas, dessa forma, os colaboradores passam a se comprometer com a instituição e os vínculos empresa colaborador são ainda mais fortalecidos.

- b) Compartilhamento dos resultados com a equipe: o líder deve falar sobre os altos e baixos da empresa, mostrar dados sobre o que precisa ser melhorado e as parcerias de sucesso são boas formas de motivar a equipe. Assim, todos se sentirão responsáveis pelos resultados.

As lideranças devem valorizar as opiniões e ideias dos colaboradores. Faz-se essencial que os líderes compartilhem com suas equipes iniciativas que envolvem colaboração e geração de ideias para que eles não tenham receio de parecer que estão “perdendo tempo”. Para isso não acontecer, os líderes devem demonstrar que valorizam essas iniciativas.

- c) Mostrar qual o objetivo: uma das melhores formas de liderar é mostrar onde a empresa quer chegar e mostrar a equipe que todos podem chegar lá juntos se o objetivo for o mesmo.

É necessário, portanto, despertar nos colaboradores a vontade de se engajar com o objetivo da empresa. De acordo com Costa (2010, p. 12):

Engajamento é a forma com que o indivíduo, motivado por uma causa, expressa sua vontade e predisposição de fazer mais do que lhe é esperado, evidenciando um compromisso autêntico com os objetivos da organização e da equipe.

A liderança dentro desse contexto passa a ser então uma das melhores estratégias de *endomarketing*. É possível unir liderança e *endomarketing* de forma a promover o sucesso e a boa comunicação com a equipe, saber ouvir seus colaboradores, compartilhar resultados positivos e até o que precisa ser melhorado.

A liderança no *endomarketing* deve ser capaz de gerar uma visão de futuro que seja motivadora – leva à ação – e compartilhada – interessa a todos –, ao mesmo tempo em que faz com que seus liderados tenham uma percepção clara da realidade, administrando, então, a tensão criativa gerada. Isto a faz muito diferente do “solucionador de problemas”, que atua de fora para dentro, ao passo que sua proposta é de dentro para fora. Conforme diz Bezerra (2006, p. 3):

No processo de *endomarketing* a liderança é fundamental, pois na Era da globalização, da quebra das fronteiras comerciais, da excelência de “dentro para fora” da estrutura organizacional é assertivamente o ponto principal do *endomarketing*. É nela que reside a responsabilidade de captar, capacitar e gerir os colaboradores de modo que cada unidade se integre ao todo, na busca da satisfação interna e externa da organização.

Na verdade, *endomarketing* não é apenas o aperfeiçoamento da comunicação ou a motivação do cliente interno, deve ser muito mais do que isso. *Endomarketing* é o atendimento pleno das expectativas do cliente interno, cliente este que, dedica horas de sua vida para alcançar os objetivos da organização.

A empresa que trabalha com o *endomarketing* leva em consideração primeiro o seu cliente interno e todas as suas motivações, interesses, história de vida, expectativas e suas singularidades, pois tem ciência que cada colaborador tem influência direta na produtividade de todo o grupo.

As organizações modernas, buscam atualizar seus planos de gestão, adotam estratégias que valorizam e aproximam seus colaboradores integrando-os, na perspectiva de entrar no mercado com novo recurso visando a lucratividade.

Praticar o *endomarketing* nas organizações significa, antes de qualquer iniciativa, estabelecer os parâmetros de vínculos entre o uso das ferramentas do *endomarketing* voltadas para a geração de motivação no grupo de colaboradores e o estilo de liderança que permeará a empresa. Sob essa ótica, contar com uma liderança carismática no processo de formulação do *endomarketing* poderá significar fundar em bases muito sólidas os alicerces para a construção de ambientes fortemente aptos ao surgimento de motivação e comprometimento.

5 CAPÍTULO 4 METODOLOGIA DA PESQUISA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para encontrar respostas para a questão apresentada neste trabalho, traçou-se um caminho metodológico percorrido no trabalho. Trata-se de uma pesquisa de campo tendo como método o estudo de caso. Para realizar o referencial teórico, foi utilizado a pesquisa bibliográfica em livros, revistas, dissertações, teses, internet, entre outros. Marconi e Lakatos (2010, p. 166), se expressam da seguinte forma quando abordam a pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Por meio da pesquisa bibliográfica buscou-se embasamento teórico e conhecimento que deram subsídios para se conseguir fazer o trabalho numa empresa de Engenharia.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada também a pesquisa de campo que consistiu no levantamento de dados na empresa citada acima.

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso que enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais.

Conforme Yin (2010) o método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Ela Caracteriza-se por descrever um evento ou caso de uma forma longitudinal. O caso consiste geralmente no estudo aprofundado de uma unidade individual, tal como: uma pessoa, um grupo de pessoas, uma instituição, um evento cultural, etc.

O instrumento utilizado para a pesquisa de campo foi o questionário. Sobre o questionário (Marconi e Lakatos, 2010) diz que o mesmo é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do

entrevistador, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema.”

O questionário foi aplicado aos membros da corporação, em número correspondente ao obtido no cálculo amostral, cabendo ao aplicador o papel de facilitador, fornecendo as informações necessárias, quando solicitado, com o cuidado de não apresentar informações ou assumir posicionamentos que pudessem influenciar as respostas dos entrevistados.

A pesquisa foi aplicada na base operacional localizada na cidade de Senador Pompeu. Para registrar suas respostas no questionário, os entrevistados marcaram, numa escala definida com as opções: nunca, raramente, quase sempre, sempre, para registrarem o nível em que concordam com as afirmações feitas ou delas discordam. Em alguns itens de perguntas utilizou-se ainda sim e não como opção para respostas.

Assim sendo, a pesquisa compreende dentre outros métodos, os levantamentos em fontes bibliográficas secundárias. Dessa forma, essa etapa teve início a partir do levantamento bibliográfico de trabalhos fundamentados nos estudos de diversos autores que tratam do tema em questão.

Posteriormente, foram coletados dados primários, dentro da organização, utilizando os funcionários para esse fim. Os dados primários são aqueles que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Para isso, foi realizada análise dos resultados de pesquisa qualitativa com funcionários, realizada na empresa Endicon de eletrificação do Município de Senador Pompeu, Estado do Ceará.

A pesquisa foi realizada no mês de dezembro de 2017, na base operacional da ENDICON de Senador Pompeu/CE, com todo o quadro de colaboradores, totalizando 30 (trinta) profissionais pesquisados. As entrevistas foram realizadas usando o questionário com dez (10) questões. O perfil dos pesquisados foi de funcionários que exerce as funções de administrativo e operacional.

Para a análise dos dados, utilizou-se de algumas variantes tais como Conhecimento sobre a empresa, Conhecimento sobre Marketing e *Endomarketing*, Clima emocional e satisfação em fazer parte do grupo, qualidade e qualidade no ambiente de trabalho, Liderança, Motivação, Comunicação, Canais de comunicação utilizados pela empresa, Relacionamento com os líderes

(gestores), Trabalho em equipe, dentre outras. Vale informar que para a apresentação dos dados utilizou-se de gráficos, além da opinião do investigador feitos a luz da literatura sobre o tema.

5.1.1 Características da empresa

A empresa de Engenharia aqui em estudo, foi fundada em 1975 e prioriza a qualidade dos serviços, desenvolvendo rotineiramente novos métodos, técnicas e produtos.

A Empresa de Engenharia é responsável por soluções tecnológicas de engenharia através do desenvolvimento de métodos e produtos para um melhor desempenho de nossos serviços. Presente em todas as regiões do Brasil, em diversas concessionárias de energia elétrica, prefeituras, empresas mineradoras e petrolíferas entre outras.

A empresa possui mais de trinta patentes nacionais e internacionais de produtos, métodos e técnicas de engenharia, com um corpo de 2000 colaboradores especializados, sendo que no Município de Senador Pompeu-CE a Endicon Engenharia conta com trinta (30) colaboradores.

A Empresa contribui significativamente para exteriorização da medição de energia elétrica no Brasil, bem como, para o processo e o desenvolvimento de equipamentos para lavagem de Redes energizadas em todo País, o que produz significativa economia nos componentes dos alimentadores de distribuição de energia e linhas de transmissão. Desde 1975 a empresa executa um grande volume de obras e serviços, e possui um vasto *know-how* e um extenso currículo em todas as áreas da engenharia. Elétrica.

Sua matriz fica no Estado do Pará, sendo uma infraestrutura ampla e moderna totalizando uma área de mais de 60.000m². Sendo 15.000m² de área coberta.

As instalações de sua sede conta com Auditório, Centro de treinamento, Departamento Médico, Oficina com os mais modernos equipamentos para manutenção e reparos, Posto de combustível, Almoxxarifados, Estacionamento para 500 veículos, Salas para conferência, Centro de inteligência, Monitoramento de sua frota a nível nacional e mais de 20.000 m² de área para novas instalações.

No Centro Operacional em Belém do Pará é realizado treinamento e reciclagem de todos os profissionais que atuam em todas as regiões do País.

Como se vê, a Empresa está sempre investindo no treinamento e aprimoramento de seus profissionais para a constante evolução e crescentes exigências do mercado, mantendo-se atualizada e direcionando sua visão para o futuro.

O principal diferencial da Endicon é que a empresa cria, desenvolve e patenteia equipamentos com tecnologia própria, voltados para a realidade da região em que serão usados. Sua tecnologia e equipamentos já se tornaram modelos e padrões para outras empresas nacionais e internacionais.

São mais de 35 anos atuando ininterruptamente no mercado e o diferencial da Endicon é exatamente a alta produtividade decorrente dessa tecnologia e de uma gestão com profissionais qualificados e comprometidos com resultados. A experiência aliada à anos de desenvolvimento de tecnologias da Endicon é fundamental para a satisfação de seus clientes. Dentre os serviços oferecidos pela Endicon Engenharia pode-se destacar:

- Manutenção em Rede e Linhas energizadas (Linha Viva) e desenergizadas.
- Construção, manutenção e gestão de sistemas de iluminação pública.
- Inspeção termográfica e visual em redes de distribuição, linhas de transmissão e subestações.
- Serviços Técnicos comerciais, Ligação nova e Fiscalização (produtos e serviços).
- Corte e Religação de energia e água.
- Gestão integrada para recuperação de perdas de energia e água (produtos e serviços).
- Plantão 24 horas (atendimento ao consumidor).
- Leitura do consumo de energia e água.
- Poda de árvores em redes de distribuição e linhas de transmissão energizadas e desenergizadas.
- Lavagem de estruturas de redes de distribuição, linhas de transmissão e subestações (produtos e serviços).
- Concessionário para distribuição e tratamento de água e esgoto.

A Empresa de Engenharia tem como missão oferecer excelência em serviços, com tecnologia, inovação, comprometimento e pontualidade.

A sua visão é a excelência na prestação de serviços, naturalmente amplia nossa participação no mercado nacional, abrindo possibilidades para o mercado internacional. Seus valores estão pautados na satisfação do cliente, ética profissional, respeito ao ser humano e preocupação com o meio ambiente.

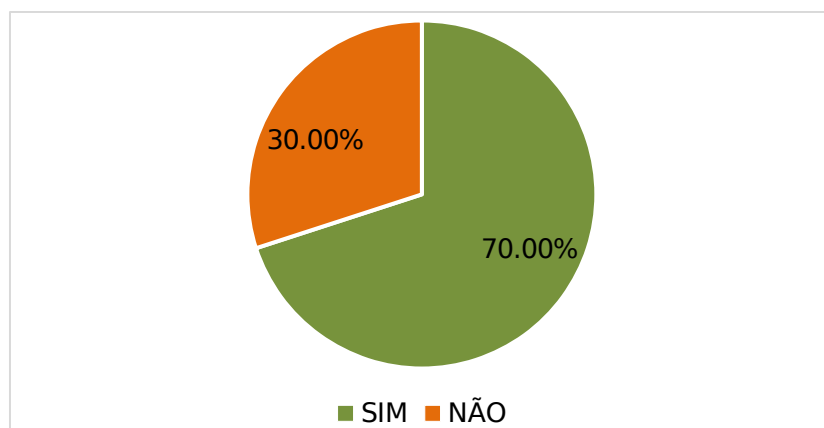
Por tratar-se de uma empresa de grande porte com mais de 2000 colaboradores, atendendo as cidades da regional de Iguatu/CE, enfrenta grandes desafios para manter sua equipe motivada e bem informada sobre os serviços e decisões estratégicos.

A gestão atua periodicamente utilizando instrumentais avaliativos para mensurar e avaliar o entendimento dos colaboradores sobre a comunicação interna na instituição, a qualidade dos canais usados nessa comunicação, e o resultado dessa pesquisa será usado na reestruturação das ações de *endomarketig*.

5.1.2 Discussão dos resultados

A pesquisa de campo traz os seguintes dados e análise de discussão das variantes já mencionadas anteriormente. Assim sendo, segue as perguntas e respostas dos entrevistados.

Gráfico 1 – Conhecimento sobre a empresa



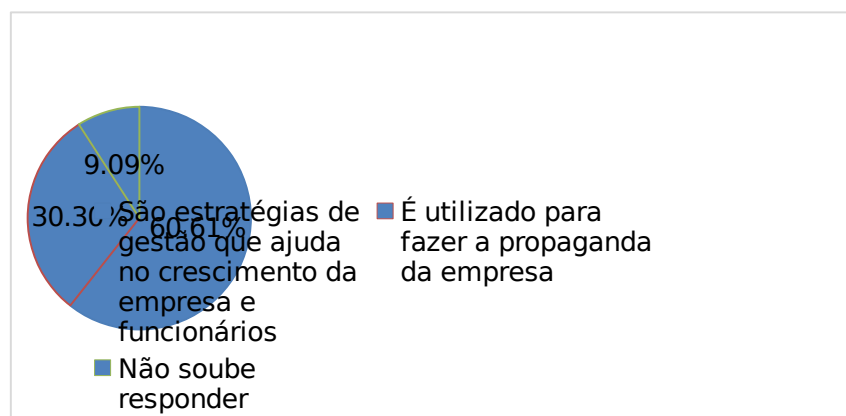
Fonte: Elaboração própria, 2019.

Foi perguntado aos colaboradores do conhecimento que os mesmos têm sobre objetivos, visão, missão e valores da empresa, 70% dos funcionários afirmam que sim, conhecem sobre a missão, visão e valores da empresa, 30% responderam que não conhecem, como demonstrado no gráfico 1.

Pelas respostas dos entrevistados vê-se que a maioria conhece a empresa em que trabalha. Porém, o total de colaboradores que ainda desconhecem os objetivos, missão e valores da empresa é bastante expressivo.

As pessoas passam muito mais tempo no seu local de trabalho do que na sua casa. Daí a importância da empresa estar atenta para se fazer conhecer e oferecer o melhor para seus colaboradores.

Gráfico 2 – O que entende por *endomarketing*?



Fonte: Elaboração própria, 2019.

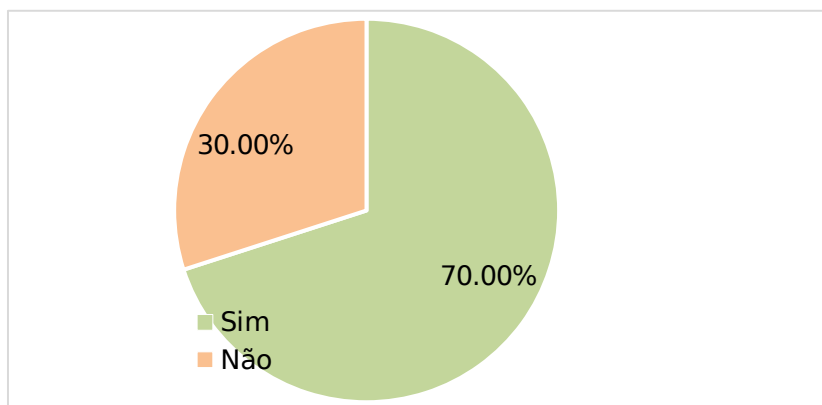
Procurou-se saber o que os entrevistados entendem por marketing e *endomarketing*. Para 60% marketing e *endomarketing* é uma ferramenta que ajuda a empresa e os funcionários no seu crescimento. 30% considera que é algo que está relacionado a propaganda e 10% não soube dizer. As respostas podem ser visualizadas no gráfico 2.

As respostas demonstram que os colaboradores têm entendimento sobre o que vem a ser *endomarketing* e que o mesmo se constitui em um importante

instrumento de propaganda interna desenvolvida para os clientes internos da empresa, sendo que estas campanhas têm sua importância na medida em que servem para estreitar as relações dentro da empresa.

No entanto, é preciso entender que *endomarketing* não é apenas propaganda. É muito mais do que isso e como coloca Machado (2014, p. 16) “a finalidade do Endomarketing é tornar claro ao colaborador os objetivos organizacionais para que este os alinhe com os seus objetivos enquanto colaborador.”

Gráfico 3 – Sobre o clima organizacional



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Questionou-se os colaboradores se estes consideram que na empresa existe um clima organizacional favorável para se trabalhar e se os mesmos sentem-se satisfeitos em fazer parte da empresa. Dos colaboradores pesquisados 70% apontam que a empresa tem um clima favorável psicológico e emocionalmente saudável para trabalhar e 30% afirmam que não estão satisfeitos em fazer parte da empresa como se pode ver no gráfico acima.

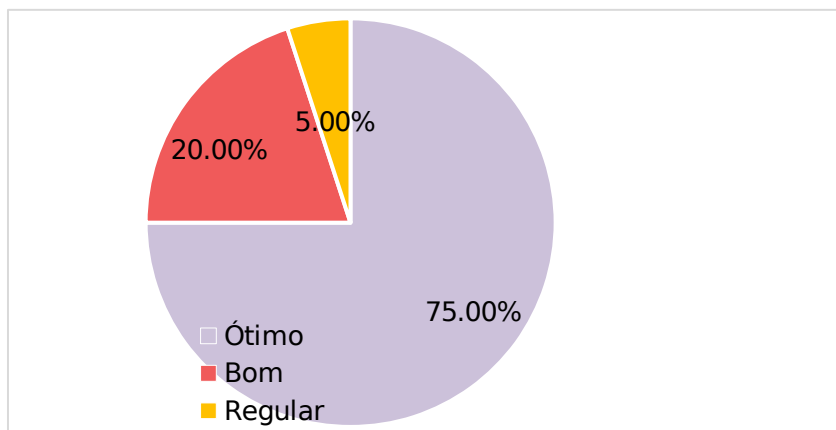
Baseado nas respostas oferecidas pelos colaboradores pode-se perceber que a empresa considera importante apresentar sua razão de ser aos seus

colaboradores. Isso faz toda a diferença para se estabelecer vínculos, pois conforme afirma Lacombe (2005, p. 14):

Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.

De fato, a receita para se construir um ambiente de trabalho saudável e o alinhamento desejado é proporcionando uma boa comunicação entre a empresa e seus colaboradores. Isso transcende a comunicação tradicional, onde o empregador transmite a informação aos seus empregados, não havendo a preocupação de conhecer seus funcionários nos seus desejos, ideias ou opiniões.

Gráfico 4 – Sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho

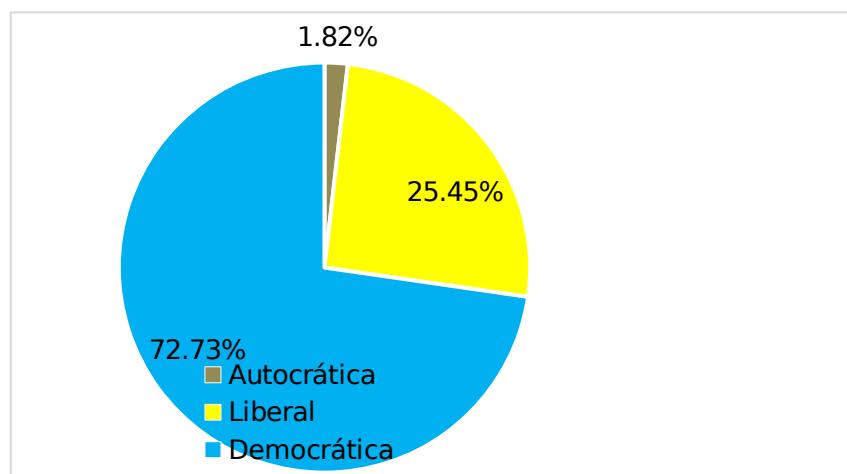


Fonte: Elaboração própria, 2019.

Foi indagado aos entrevistados como estes avaliam a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Para 75% esta pode ser considerada ótima. 20%

considera boa e 5% diz ser regular. As respostas estão visualizadas no gráfico 4. Considera-se pelas repostas que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) oferecida pela empresa pesquisada está dentro do que é esperado. De fato, qualquer mudança no ambiente de trabalho gera um impacto negativo ou positivo sobre a percepção na qualidade de vida do trabalhador, pois o trabalho ocupa o centro da vida das pessoas. Portanto, ele deve promover a saúde, o equilíbrio físico e psicoemocional, visto que para o trabalhador ter uma boa qualidade de vida total é necessário ter boas condições de trabalho (MENDES, 2008).

Gráfico 05 – Tipos de liderança exercida na empresa

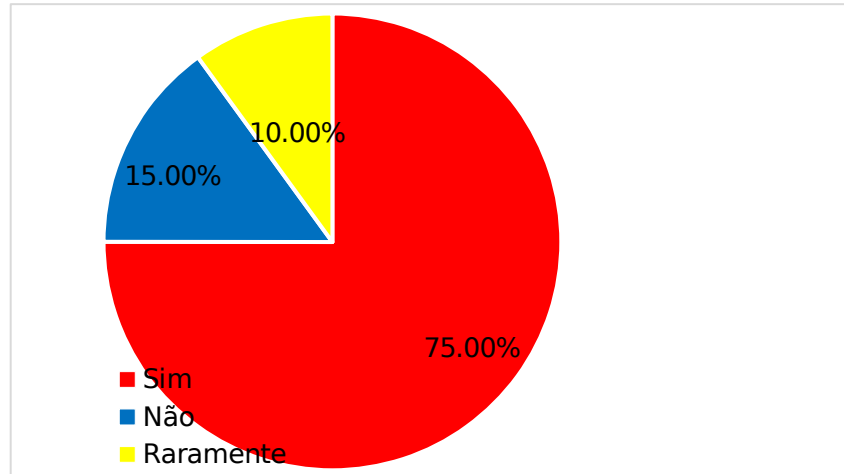


Fonte: Elaboração própria, 2019.

Outra questão levantada foi quanto ao estilo de liderança existente na empresa de Engenharia. Conforme o gráfico que segue, 2% dos colaboradores reconhecem que na empresa o estilo de liderança exercido é o autocrático. Para 28% o estilo de liderança é liberal e para 80% é democrático.

Mediante as respostas pode-se que o estilo de liderança que domina o desempenho da organização é o democrático, seguido do liberal. O líder trabalha com o grupo e para o grupo, portanto, líder que tem perfil democrático é aquele que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga, ouve. Este é o tipo de líder ou de liderança coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo *Endomarketing*.

Gráfico 6 - Quanto a motivação



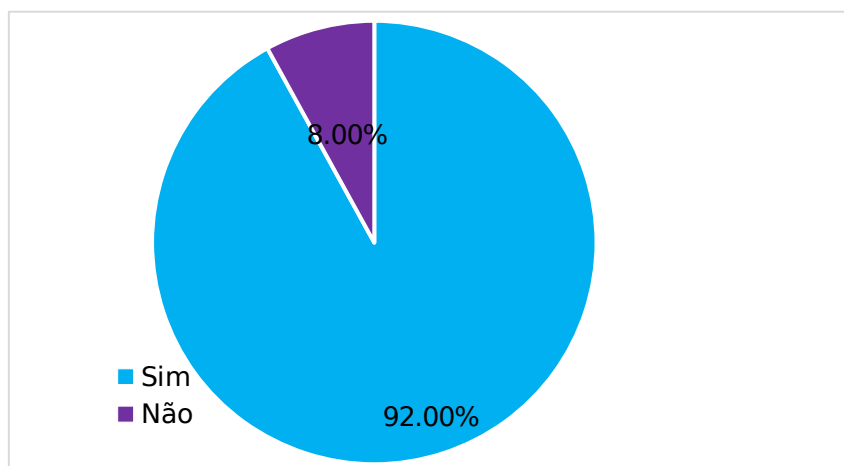
Fonte: Elaboração própria, 2019.

Considerou-se pertinente também saber dos colaboradores sobre o grau de motivação na empresa em que trabalham. Conforme visualização do gráfico acima 75% disseram que sim, sentem-se motivados. 15% disseram que não e 10% responderam que raramente se sentem motivados. Para Silva (2002, p. 224):

O principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz. Neste pensamento é que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar esta motivação juntos aos colaboradores

A maioria considera-se motivada, porém, somados os que não se sentem e os que raramente sentem-se motivados observa-se a necessidade da empresa investir cada vez mais no *endomarketing* para a motivação.

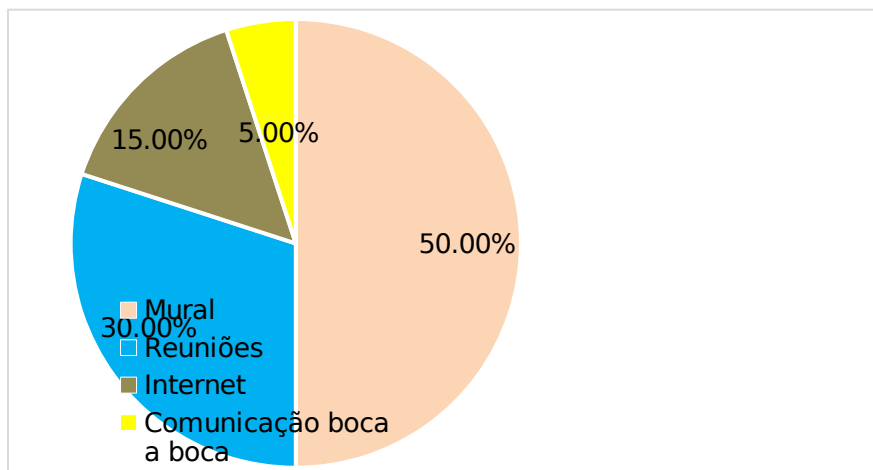
Gráfico 7 – Sobre a comunicação dentro da empresa



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Quando se perguntou se existe comunicação na empresa, a maioria respondeu que sim. Este é um ponto positivo, pois sem comunicação fatalmente os objetivos da empresa não serão alcançados. Do ponto de vista do *Endomarketing* a comunicação é essencial, visto que quando os funcionários têm as mesmas informações e entendem que fazem parte diretamente do ambiente organizacional, e que detêm valores comuns e dividem os mesmos interesses, obtém - se resultados positivos (MARCHIORI, 2014).

Gráfico 8 – Canais de comunicação mais eficazes utilizados pela empresa

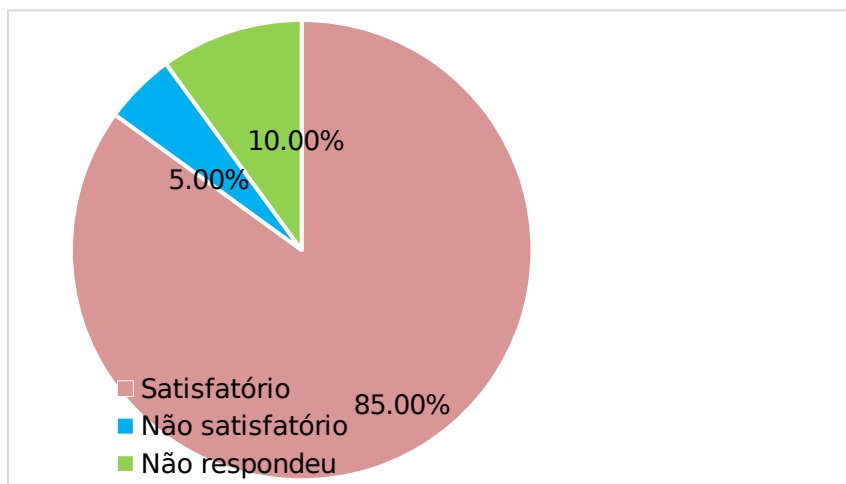


Fonte: Elaboração própria, 2019.

A pesquisa quis saber dos colaboradores quais os canais de comunicação que são utilizados pela empresa. A maioria disse ser o mural, seguido das reuniões, internet e comunicação boca a boca.

Não importa que mecanismos sejam utilizados, o que importa é que a comunicação exista, pois é fato que o aprimoramento de tecnologias para desenvolver novos processos, com o apoio da área de recursos humanos, melhora a comunicação, as informações compartilhadas, o desenvolvimento da comunidade, enfim, há toda uma melhoria da qualidade de vida dos empregados e da comunidade onde a empresa está inserida (DIAS, 2007).

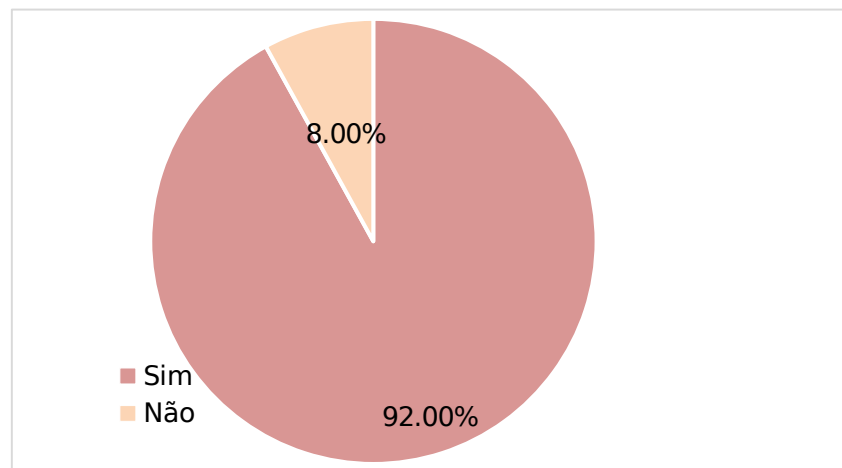
Gráfico 9 – Quanto ao acesso dos colaboradores junto aos líderes (gestores)



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Quanto ao acesso aos líderes, na grande maioria dos colaboradores pesquisados, o acesso aos líderes de área (diretoria, gerências e encarregados de setor) é considerado satisfatório. Isso é bom, pois o importante é que os líderes (gestores) propiciem um ambiente de acesso e facilitação para o diálogo, de maneira que os colaboradores sintam-se à vontade para tirar dúvidas, perguntar, criticar, emitir opiniões, sugerir, dividir e confiar.

Gráfico 10 – Sobre o trabalho em equipe na empresa



Fonte: Elaboração própria, 2019.

A respeito do trabalho em equipe 92% dos entrevistados avaliam que sempre a empresa estimula o trabalho em equipe, os 8% avaliam que raramente, os assuntos mais relevantes não são debatidos nos setores com a participação dos colaboradores e as decisões não são partilhadas com a equipe, ficando a cargo de seus líderes.

Assim, pela pesquisa de campo realizada aqui pode-se dizer que o *endomarketing* veio para ficar e tem cumprido fielmente o papel de facilitador entre os objetivos da empresa e a satisfação dos colaboradores, haja vista, que colaborador satisfeito é sinônimo de resultados positivos para a empresa.

CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que o *endomarketing* é um instrumento de gestão para garantir o bom desempenho da empresa como um todo e suas ações devem estar fundamentadas em situações atuais e reais. Funciona como válvula propulsora para estimular a motivação, despertando nos funcionários respeito, responsabilidade e integração.

O mundo moderno dita algumas regras a serem seguidas. As empresas que desejam sobreviver a essa avalanche de informação, conhecimento e inovação, precisam incorporar em seus planos algumas estratégias fundamentais.

O *endomarketing* apresenta-se como estratégia poderosa para estabelecer uma relação saudável, transparente, duradora entre empresa e colaboradores.

Assim, pela pesquisa de campo observou-se que a empresa de Engenharia oferece subsídios para o bom desempenho do seu cliente interno e este, se dedica com compromisso para atender as exigências da empresa. Dessa forma, é um ganho de mão dupla, tanto a organização, quanto o colaborador se beneficiam nessa troca.

A empresa pesquisada demonstra um propósito muito bom de abrir canais de participação, de estabelecer bom relacionamento interno com seus colaboradores, é consciente e sabedora sobre quem sobrevive no atual contexto empresarial, muito embora a efetivação de práticas de gestão na perspectiva do *endomarketing* tenha que ser aperfeiçoada.

A pesquisa serviu, portanto, para coletar dados e fornecer informações sobre a percepção dos colaboradores em relação as diversas estratégias do *endomarketing*. Com base nas informações coletadas de forma amostral, pode-se perceber que há intenção por parte da empresa de estabelecer uma interação com seu público interno, disponibilizando espaço para que os colaboradores avaliem a empresa por meio da implementação do *endomarketing* que surgiu para ocupar lugar de destaque nas empresas trazendo um novo conceito sobre a gestão do potencial humano.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e reputação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BEZERRA, Antonia Eliane Pereira. **Liderança como força motriz do endomarketing**. Salvador: **RP em Revista**, 2006. Nº 16. Disponível em: http://www.rpbahia.com.br/revista/lideranca_como_forca_motriz_do_endomarketing.pdf. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. 3 ed. Porto Alegre L&PM, 2010.

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática, João Pessoa**, v. 8, n.1, ago. 2012. Disponível em: < <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23853>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

BEKIN, S. F. **ENDOMARKETING** - Como pratica-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Education do Bbrasil Ltda. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____ **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____ **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CAVALCANTI, V.R., LUND, M., CARTILOVSKY, M., LAGO, R.A. **Liderança e Motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV. 2009.

CORRAL, T., & LINK, W. **A Liderança é Global**: criando um mundo mais humano e sustentável. (1 ed.). São Paulo: Senac. 2012.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: Educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CARPINETTI, L.C.R., MIGUEL, P.A.C., GEROLAMO, M.C., **Gestão da Qualidade**: ISO 9001:2000, São Paulo, Atlas, 2011.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublidense, 2010.

_____ **Não existe gestão sem comunicação**: como conectar endomarketing, liderança e engajamento. 2. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2015.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005. 626 p.

DIAS, José Gaurink. **Endomarketing**: um instrumento estratégico baseado na competitividade empresarial. São Paulo, 2007.

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo, Editora Futura. 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____ **Marketing de serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAÑAS, Antonio Vico. Inovação e competitividade: um enfoque na qualidade. In: OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARTINS, Carlos. **O que é Gestão da qualidade?** Disponível em: <http://www.anais.ueg.br/index.php/sepe/article/viewFile/9104/6387>. Acesso em: 04 de agosto de 2018.

MENDES, Ricardo Alves. **Ginástica Laboral**: princípios e aplicações práticas. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2008.

MACHADO, Germano Munhoz. **Endomarketing como ferramenta de melhoria do clima organizacional e da comunicação interna no SENAC** - Santana do Livramento. Santana do Livramento, RS, 2014. 1 CD-ROM

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

MACHIORI, Marlene. **Liderança e comunicação interna** – V.(Org.) 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão / SENAC. 2014.

OLIVEIRA. O.J (Org.). **Gestão da Qualidade**: Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. cap. 1, p. 3-16.

REVISTA VOCÊ S/A. edição 109, de julho de 2007. **Características dos líderes nos últimos 50 anos**. Disponível em: <https://www.facebook.com/vocesa/...julho...2017na...você-sa...mês-abordamos.../14523...Acesso> em 07 ago. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamiento Organizacional: teoría y práctica**. 10.ed. México: Pearson Education. 2004.

ROMANCINI, J. The internal marketing (Endomarketing) as a training tool - Case study of cooperatives in western Santa Catarina and enterprise customers datrilha Training Ltd [**O endomarketing como ferramenta de treinamento** - Estudo de caso em cooperativas do oeste catarinense. *Espacios*, v. 33, n. 9, p. 13, 2012.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SANTOS, Daniella Maria Lopes dos; ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira de; FEITOSA, Águida Maria da Veiga. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **Race – Revista da administração**, Maceió, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em <<http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIMER, Roger et al. **Administração de RH**. 1ª reimpressão São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Qualidade de Serviços**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, C. S. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS COLABORADORES DA EMPRESA
ENDICON ENGENHARIA DE SENADOR POMPEU/CE

01 – Você conhece a missão, objetivos e valores da empresa?

() Sim () Não

02 – O que você entende por *endomarketing*?

03 – Existe um clima organizacional favorável para se trabalhar dentro da empresa?

() Sim () Não

04 – Como é a qualidade de vida no ambiente em que você trabalha?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim

05 - Baseado nos três tipos de liderança autocrática, liberal e democrática responda qual o tipo de liderança é exercido na empresa?

06 – Você se sente motivado?

() Sim () Não () Raramente () Nunca

07 – Existe comunicação dentro da empresa?

() Sim () Não

08 – Quais os canais de comunicação utilizados pela empresa?

09 – Como você avalia o acesso entre colaboradores e líderes (gestores)?

() Satisfatório () Não satisfatório

10 – Existe trabalho em equipe na empresa?

() Sim () Não