



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO ADMINISTRAÇÃO

JAELSON MARQUES MARTINS

PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO NO SENAI EM SOUSA – PB

SOUSA – PB

2016

JAELSON MARQUES MARTINS

**PRÁTICAS DE ENDOMARKETING:
UM ESTUDO NO SENAI EM SOUSA – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da UFCG, como requisito para obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.

SOUSA – PB

2016

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL
CAMPUS SOUSA/CCJS/UFCG

M386p Martins, Jaelson Marques.
Práticas de endomarketing: Um estudo no SENAI em Sousa – PB /
Jaelson Marques Martins. – Sousa, 2016.
64f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal
de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2016.
Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa.
Referências.

1. 1. Endomarketing. 2. Comunicação Interna. 3. SENAI.
I. Barbosa, Maria de Fátima Nóbrega. II. Título.

UFCG/CCJS

CDU658.8(813.3)

JAELSON MARQUES MARTINS

**PRÁTICAS DE ENDOMARKETING:
UM ESTUDO NO SENAI EM SOUSA – PB**

Monografia apresentada em 24 de maio de 2016, como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande – PB, obtendo conceito de aprovada, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Prof. M.Sc. Marcos Macri Oliveira
Examinador

Prof. M.Sc. Vorster Queiroga Alves
Examinador

SOUSA – PB

2016

A Deus.

A toda a minha família, pelo carinho e
dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus, por essa conquista em minha vida e as muitas outras que virá.

A minha família, que sempre esteve comigo nos momentos difíceis. Especialmente a minha mãe, Josileide uma guerreira e que amo muito e aos meus avós Maria da Anunciação e José Gomes por todo o carinho e incentivo.

A minha orientadora, Maria de Fátima Nóbrega Barbosa por toda a sua dedicação, paciência e compreensão.

Ao SENAI, por abrir as portas para que fosse realizado esse trabalho, aos colaboradores que lá trabalham, por se mostrarem interessados pela pesquisa realizada.

A todos os meus colegas de classe, por tornarem essa jornada menos árdua. Aqueles que construíram uma amizade verdadeira, que levarei para sempre, o meu muito obrigado e que nosso futuro seja brilhante.

“Aquele que trabalha duro pode superar um gênio, mas de nada adianta trabalhar duro se você não confiar em você mesmo”.

Masashi Kishimoto.

RESUMO

O Endomarketing é uma ferramenta da área de administração que usa estratégias do marketing direcionadas ao público interno das empresas, é uma ferramenta que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos. A pesquisa tem como objetivo investigar as práticas de endomarketing em uso na organização SENAI em Sousa – PB. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, além de bibliográfica, de campo, exploratória e descritiva. Para a coleta de dados foi utilizado um formulário, que foi aplicado com todos os funcionários internos da organização. Para o tratamento dos dados foi utilizado uma abordagem qualitativa e quantitativa. Analisando os dados da pesquisa, foi possível concluir que a organização vem desenvolvendo o uso de atividades de endomarketing, visando gerenciar e fortalecer as relações internas entre empresa/funcionário. Ainda se utiliza de instrumentos de endomarketing para oferecer ao público interno da organização um nível satisfatório de informação, além de reconhecimento e incentivo para desempenharem um bom trabalho. Os benefícios oferecidos pela organização aos colaboradores também é uma forma de incentivo e de fazer com que os colaboradores se sintam importantes para a organização. A percepção dos colaboradores sobre as práticas de endomarketing, deixa claro a sua importância e os seus benefícios tanto para a empresa como para os próprios colaboradores. As práticas de endomarketing, se encaixam no sentido de fazer com que os colaboradores percebam que são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação Interna. SENAI.

ABSTRACT

The endomarketing is a management tool that uses targeted marketing strategies to internal public companies, it is a tool that combines marketing techniques to concepts of human resources. The present research aims to investigate the endomarketing practices ongoing in SENAI of Sousa – PB. The research is characterized as a case study, and also bibliographic, field research, exploratory and descriptive. For data collection was used a form that was applied to all internal employees of the organization. For data treatment was used qualitative and quantitative approach. Analyzing the survey data, it was concluded that the organization is developing the use of internal marketing activities in order to manage and strengthen internal relations between company/employee. Still using endomarketing tools to offer to the organization's internal public a satisfactory level of information, as well as a recognition and encouragement to perform a good job. The benefits offered by the organization to employees is also a form of encouragement and to make employees feel important to the organization. The perception of employees on endomarketing practices, makes clear its importance and its benefits for both the company and the own employees. The endomarketing practices fit in order to make employees realize that they are fundamental to the achievement of organization objectives.

Keywords: Endomarketing. Internal Communication. SENAI.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos de Endomarketing	27
Quadro 2 – Indicadores Diretos e Indiretos.....	33
Quadro 3 – Cargos ocupados pelos colaboradores entrevistados.....	38
Quadro 4 – Dimensões e indicadores considerados nas atividades de Endomarketing	39
Quadro 5 – Dimensões e indicadores considerados nos instrumentos de Endomarketing	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL DOS COLABORADORES INTERNOS ENTREVISTADOS	40
TABELA 2 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 1 – COMUNICAÇÃO	42
TABELA 3 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 2 – TREINAMENTO.....	43
TABELA 4 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 3 – MOTIVAÇÃO	45
TABELA 5 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 4 – DESENVOLVIMENTO.....	46
TABELA 6 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 5 – RELACIONAMENTO	47
TABELA 7 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 6 – ESTRATÉGIA	48
TABELA 8 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 7 – REMUNERAÇÃO	50
TABELA 9 – MÉDIAS DAS DIMENSÕES CONSDIERADAS NO ESTUDO DO ENDOMARKETING	51
TABELA 10 – NÍVEL DE CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO SENAI.....	52
TABELA 11 – VALORES DESCRITIVOS INDICADOS DO GRAU DE EFICIÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING	53
TABELA 12 – MÉDIAS PONDERADAS DOS ITENS CONSIDERADOS NO ESTUDO DAS ATIVIDADES DE ENDMARKETIN	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMÁTICA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	ENDOMARKETING	18
2.2	ENDOMARKETING DIGITAL	19
2.3	COMUNICAÇÃO GERA MOTIVAÇÃO	20
2.4	IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING	22
2.5	OBJETIVOS GERAIS DO ENDOMARKETING	23
2.6	AS ATIVIDADES DE ENDOMARKETING	24
2.7	INSTRUMENTOS DO ENDOMARKETING	27
2.8	IMPLANTANDO O ENDOMARKETING.....	29
2.8.1	PESQUISA	30
2.8.2	Diagnóstico	31
2.8.3	Projeto	31
2.8.4	Continuidade.....	33
2.9	INDICADORES DE DESEMPENHO.....	33
2.10	PESQUISAS SOBRE PRÁTICAS DE ENDOMARKETING EM EMPRESAS.....	34
3	METODOLOGIA	36
3.2	TIPO DE PESQUISA	36
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	37
3.4	TRATAMENTO DE DADOS	38
3.5	SUJEITOS DA PESQUISA	39
3.6	DIMENSÕES DE PESQUISA	39
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	41
4.2	ATIVIDADES DE ENDOMARKETING	42
4.2.1	Dimensão 1: Comunicação	42

4.2.2	Dimensão 2: Treinamento.....	44
4.2.3	Dimensão 3: Motivação	45
4.2.4	Dimensão 4: Desenvolvimento	47
4.2.5	Dimensão 5: Relacionamento.....	48
4.2.6	Dimensão 6: Estratégia.....	49
4.2.7	Dimensão 7: Remuneração	50
4.2.8	Análise Geral das Atividades de Endomarketing	51
4.3	NÍVEL DE CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS	52
4.4	INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING.....	53
5	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A – Questionário acerca da percepção dos colaboradores internos em relação as práticas de endomarketing da empresa	62
	APÊNDICE B – Cálculo das médias ponderadas dos itens que compuseram o estudo das atividades de endomarketing ..	64

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações sejam elas de características ou ramos setoriais diferentes apresentam algo em comum: Pessoas. Para as empresas, os colaboradores são de fundamental importância para o alcance de seus objetivos, que é a obtenção de lucro ou capital necessário para que continuem atuando no mercado.

As empresas têm o papel de estimular as pessoas dentro de seu ambiente de trabalho, incentivá-las a buscar melhorias e fazer com que tenham satisfação no trabalho. Pessoas capacitadas, estimuladas e satisfeitas com o trabalho são um fator importante para o sucesso da empresa.

Em meio a inúmeras opções de conhecimento, nas quais se pode usar para estimular e incentivar o público interno tem-se o endomarketing ou marketing interno, uma ferramenta da área de administração que usa estratégias do marketing direcionadas ao público interno das empresas, aliando técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, ou seja, está diretamente ligada a comunicação interna. Sendo a comunicação interna um dos pilares para a gestão das informações organizacionais e do efetivo andamento empresarial. O endomarketing se apresenta como uma ferramenta de ligação do público interno das empresas para o alcance de objetivos.

Segundo Camelo (2005, p. 15):

Pode-se entender Endomarketing como um processo que envolve ações de recursos humanos, comunicação e marketing, com vistas a estabelecer uma interação sinérgica entre os funcionários, promovendo a visão, missão, valores e objetivos e também facilitando a consecução das metas organizacionais.

Os colaboradores deixam de ser vistos apenas como insumos, e passam a ser vistos como capital intelectual, fornecendo conhecimento e comunicação, agregando valor ao negócio da empresa, assim tornando-a mais competitiva no mercado. Para as organizações não basta ter uma equipe altamente motivada, se a mesma não estiver bem informada, se não houver uma boa comunicação entre seus integrantes, não haverá como potencializar a força humana na empresa. Sobre a seguinte questão Chiavenato (2005) destaca:

Assim, o capital humano é uma questão de conteúdo (talentos) e de contexto (desenho e cultura). Quando se planta uma semente, ela passa a depender da qualidade do solo e da maneira como é tratada. A semente viverá e se desenvolverá dependendo dessas duas circunstâncias decisivas. Assim, atrair e reter talentos na organização constitui apenas o primeiro passo (CHIAVENATO, 2005, p. 194).

Para um programa de endomarketing dar certo, é necessário que haja comunicação interna nas empresas, pois é ela que estabelece a relação empresa – funcionário, através da informação. A troca de informações na empresa é fundamental para a implementação do programa de endomarketing, pois ele funciona como um triângulo estratégico que une empresa, funcionário e cliente (KOTLER, 2005). A informação é um produto da comunicação interna que serve para direcionar os funcionários num único esforço de aderência as estratégias e objetivos da empresa, com um propósito, o de gerir diferenciais de qualidade para o cliente.

Para Brum (2010) no momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação colocando-os em uma posição de maior importância.

1.1 PROBLEMÁTICA

Concebido em 22 de janeiro de 1942, pelo empresariado da indústria, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) é consagrado como a experiência de formação profissional mais bem-sucedida da América Latina.

Em sua concepção, competia ao SENAI organizar e administrar, em todo o país, escolas de aprendizagem para industriários. Ao longo dos anos, o SENAI foi se aprimorando, se desenvolvendo, acompanhando as transformações e necessidades das indústrias e, hoje, além de preparar profissionais especializados para a indústria, oferece assistência técnica e tecnológica, além de difundir informações tecnológicas.

Muitos acreditam que o SENAI é um órgão público. Talvez isso se explique pelo fato de que a instituição apresente algumas características de órgão público, como por exemplo, a fiscalização dos seus recursos financeiros ser realizada pelo Tribunal de Contas do Governo Federal – TCU.

O SENAI não tem fins lucrativos e mantém-se com o que é arrecadado das indústrias locais, que corresponde a 1% do valor de sua folha de pagamento. Outra fonte de recurso obtida é por meio da oferta de cursos à sociedade civil. Mas, a maior parte de sua receita vem da arrecadação proveniente das indústrias.

O SENAI é uma instituição de direito privado sem fins lucrativos, classificado por Meireles (1999, p. 336-37), como serviço social autônomo:

Serviços sociais autônomos são: todos aqueles institutos que por lei com personalidade de direito privado para ministrar assistências ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais sem fins lucrativos, sendo mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições para-fiscais (MEIRELES, 1999, p. 336-37).

O endomarketing utiliza-se de técnicas e estratégias do marketing para transmitir as informações para o público interno. A transmissão de informações pode ocorrer por meio de ações de marketing interno, que utilizam de instrumentos para desempenhar essas ações, voltadas para dentro da organização, assim contribuindo para informação e integração do público interno. O uso desses instrumentos serve para satisfazer as necessidades do público interno, para fazer com que as pessoas das empresas se sintam realmente inseridas no processo, com o objetivo de fazer com que os empregados se sintam importantes no seu papel dentro da empresa, onde estão inseridos.

Atentando-se a importância do endomarketing para as organizações, com os argumentos apresentados e tendo a empresa SENAI localizada em Sousa – PB, como objeto de estudo, enxergou-se na instituição SENAI, a oportunidade para desenvolver uma pesquisa sobre endomarketing em uma organização consolidada e consagrada nacionalmente, este trabalho pretende responder a seguinte problemática: **“Quais as práticas de endomarketing em uso no SENAI/Sousa – PB?”**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as práticas de endomarketing em uso na organização SENAI, em Sousa – PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as atividades de endomarketing aplicadas pela empresa;
- b) Descrever os instrumentos de endomarketing utilizados pela empresa;
- c) Relatar a percepção dos colaboradores internos em relação as práticas de endomarketing da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O endomarketing busca estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidades e conscientizando a todos dos objetivos finais do negócio que os envolve, faz-se necessário que as atividades dos funcionários se processem de maneira mais participativa, porém, isso vem sendo um grande desafio a ser superado pelas empresas.

Segundo Honorato (2004, p. 26), “Marketing interno é um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes”.

Dentro de uma organização os principais públicos para os programas de Endomarketing são os seguintes: alta gerência, gerências de nível médio, supervisor pessoal de contato e pessoal de apoio. O que não significa que sejam grupos totalmente separados e isolados, pois, uma pessoa pode ocupar posições diversas, dependendo da situação e do momento no qual a empresa está vivenciando (GRONROOS, 1995).

O capital humano é um patrimônio importante de qualquer empresa, visto sua importância, representatividade e imagem externa da empresa, o endomarketing deve ser visto como uma importante ferramenta gerencial, devido ao poder concentrado nas mãos do funcionário.

Para Bispo (2008, p. 77), “o endomarketing tem como objetivo incentivar os diversos departamentos e seus colaboradores a compartilharem os valores e objetivos da organização e fazer com que seus colaboradores ‘comprem’ a organização em que trabalham”.

O papel do endomarketing é fazer com que o colaborador interno se sinta importante para o crescimento da empresa. Para que isso ocorra deve se trabalhar a

disseminação das informações entre os departamentos da empresa, visto que a comunicação interna é uma ferramenta indispensável para o endomarketing.

Entende-se que é difícil mensurar a importância do endomarketing para as organizações atuais. O estudo é visto como uma oportunidade de contribuição acadêmica, já que obterá comparações práticas a respeito do tema, com os resultados obtidos, sendo analisados e comparados com a abordagem teórica. Essa análise prática pode vir a proporcionar um importante acervo de informações para pesquisas futuras, para estudantes interessados na área de endomarketing, por ser um tema ainda pouco explorado.

Busca-se com esse estudo uma análise sobre as práticas de endomarketing, no SENAI em Sousa – PB, para mostrar a contribuição do endomarketing para a organização. O estudo agrega conhecimento, fazendo com que as organizações entendam e valorizem tanto seus clientes externos, mas principalmente, os responsáveis diretos por manter seus clientes em contato com suas empresas, seus funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENDOMARKETING

O Endomarketing é uma ferramenta da área de administração que usa estratégias do marketing direcionadas ao público interno das empresas, é uma área que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos. A palavra “endo” provem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é portanto, marketing para dentro.

Segundo Giuliani (2006), os pioneiros do endomarketing foram os japoneses, ao observarem o modelo ocidental de administração participativa, criaram um modelo participativo que consistia em uma comunicação transparente entre os integrantes da equipe.

O termo endomarketing só foi introduzido no Brasil na década de 1970, mas só veio se firmar na década de 1990. Saul Faingus Bekin, consultor empresarial em 1995 registrou o termo no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), hoje o termo endomarketing é aceito e praticado como sinônimo de marketing interno.

Segundo Bekin (2005, p. 3), pode-se ter a seguinte definição:

Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização (BEKIN, 2005, p. 3).

Aplicar o endomarketing nas organizações é voltar as estratégias do marketing externo para dentro da empresa, olhar os funcionários como clientes internos, cabe a empresa encantar os funcionários da mesma forma que encantam seu público externo.

Brum (1998, p.15) define o endomarketing como:

[...] é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. É um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário (BRUM, 1998, p. 15).

Logo, os conceitos de endomarketing estão focados em conscientizar a empresa e seus funcionários, de que o funcionário é fundamental e contribui diretamente para um bom relacionamento entre empresa e o cliente.

Para Brum (1998), o endomarketing deve ser conduzido em parcerias entre as áreas de Marketing e Recursos Humanos; a primeira tem o *know-how* para a condução de projetos e instrumentos de marketing, e a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público-alvo.

Para a implementação de um programa de endomarketing seja bem sucedido, os departamentos de Marketing e o departamento de Recursos Humanos (RH), devem trabalhar juntos, o departamento de RH oferecendo ferramentas que podem ser usadas no endomarketing, enquanto o departamento de marketing oferece diretrizes sobre como essas ferramentas devem ser utilizadas.

2.2 ENDOMARKETING DIGITAL

Na era da tecnologia e da informação na qual vivemos, as inovações acabam entrando tanto no dia a dia das organizações que, influenciam cada vez mais áreas tanto externas quanto internas a proporem mudanças, além de levar as organizações a criarem novos segmentos de gestão. Essas novas tecnologias mudaram a forma de gerenciamento das organizações, as operações dentro das empresas ficaram muito mais precisas e rápidas.

Nessa nova linha de modernização das organizações surge o endomarketing digital. Como o próprio nome já indica, deriva do endomarketing tradicional. No endomarketing tradicional seu principal objetivo é fortalecer as relações internas da empresa para conseguir atingir as metas organizacionais com maior eficiência. Com as novas tecnologias, nos últimos anos, observou-se o surgimento de novas ferramentas de apoio, daí que surgiu o endomarketing digital como uma nova estratégia para as organizações. Trata-se do uso de sistemas modernos, geralmente baseados na web, para fermentar a integração entre os funcionários e o espírito colaborativo.

É fundamental para as organizações, que o endomarketing digital conte com dois pré-requisitos, que são fundamentais para seu funcionamento efetivo dentro da empresa (SOCIAL BASE, 2013), são eles:

- a) Diretrizes de comunicação interna: O endomarketing digital tem como uma de suas bases a criação de uma política de comunicação pensada para os interesses de sua empresa. O que precisa ser definido nele é o que a sua empresa quer transmitir aos funcionários e quais canais serão usados para isso;
- b) Tecnologia de suporte: Definir os canais que sua empresa irá usar é fundamental. Com o endomarketing digital as possibilidades aumentam. Os principais sistemas são: blog corporativo, e-mail marketing e as redes sociais corporativas.

Cabe a cada empresa adotar, a estratégia na qual, ela identifica como a melhor possível para o alcance de seus objetivos. Assim pode ser possível aproveitar o que o endomarketing digital tem de melhor para oferecer, a produtividade gerada pela comunicação interna e a rapidez viabilizada pelas novas tecnologias.

A comunicação digital, hoje é vital para os negócios, tornando-se uma grande aliada para o mercado, vindo a se tornar indispensável para o endomarketing. Mas a realidade é que em muitas organizações, a comunicação digital ainda é uma novidade. Ainda como a forma de promover as informações para seu público interno, há organizações que ainda investem em impressões de circulares, panfletos e murais de recado. Para o endomarketing eles são indispensáveis, mas a comunicação digital interna traz o imediatismo e a agilidade maior, atingindo um número maior de colaboradores em pouco tempo.

2.3 COMUNICAÇÃO GERA MOTIVAÇÃO

Tem se tornado cada vez mais evidente a necessidade e importância de se trabalhar o endomarketing dentro da empresa, pois melhora a comunicação interna, motivando os funcionários, garantido um melhor resultado final para o negócio da empresa. Dessa forma, segundo Dias (2008, p. 26):

A comunicação gera motivação, quando os empregados são esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para a tomada de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo (DIAS, 2008, p. 26).

Comunicação interna, como observa Brum (2010, p. 35), “é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base”.

Assim, a comunicação é um fator de máxima importância cabendo aos gestores atentar para uma mesma linguagem com o objetivo de otimizar a informação. Fazer valer uma linguagem unificada e a livre interação sem exageros, já é o começo para a inclusão dos colaboradores nos processos organizacionais. Afinal, comunicação interna, segundo Bekin (2005), nada mais é do que um processo pelo qual sentimentos e ideias são transmitidos pela empresa para o indivíduo, a fim de que ele se perceba como alguém importante e necessário.

Existem formas de motivar funcionários, como, por exemplo, reconhecer publicamente um trabalho bem-feito, usar o desempenho como base para uma promoção, enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego, proporcionar a participação nos lucros e, até mesmo, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um. No entanto, essas decisões podem representar custos para a empresa ou estarem em desacordo com a sua política de gestão.

Neste caso, para Brum (1998, p. 28):

A motivação torna-se decorrente de procedimentos bem mais simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar suas ideias, mostrando o quanto são importantes para a empresa, envolvê-lo nas questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com a sua área de atuação (BRUM, 1998, p. 28).

A motivação dos colaboradores vai requerer algo sem o qual ela não acontece: a informação. Sem informação clara, coerente, lógica, verdadeira, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, não importando o quão grande sejam os benefícios e incentivos. A informação é o produto da comunicação interna é a maior estratégia de aproximação entre o funcionário e a empresa. Portanto, o dinheiro pode ser um excelente fator de motivação, mas não é tudo. É da informação o papel principal nesse processo.

2.4 IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

O endomarketing é um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários a estrutura organizacional.

Segundo Brum (2010, p. 15) o propósito do endomarketing “é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado”. O modo pelo qual a empresa trata seus recursos pode vir a oferecer vantagens competitivas.

Hoje o capital humano é um recurso fundamental para as organizações, para gerar rentabilidade. O endomarketing ajuda as organizações a reter os melhores profissionais, com isso oferecendo maior reconhecimento perante o público externo. Para Bekin (2005, p. 76) “Enquanto o marketing atrai e retêm clientes, o endomarketing atrai e retêm funcionários, que, por sua vez, retêm clientes”.

Dalpiaz (2002, p. 9) afirma “No Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público”.

O endomarketing proporciona uma comunicação mais clara e objetiva, os empregados ficam a par dos valores e da cultura da empresa, ficam cientes dos objetivos e metas da organização. Isso permite que as empresas obtenham melhores resultados e a possibilidade de atingir a missão empresarial. Gil (2001, p. 44) destaca:

Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e seus objetivos; são os que ‘vestem a camisa’: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.

Para Brum (2010, p. 218) “Mas do que simplesmente informar, o Endomarketing serve para disciplinar a direção e as lideranças das empresas para determinadas atitudes de aproximação que possam provocar maiores níveis de motivação no público interno”.

O endomarketing vem ser uma ferramenta estratégica para as organizações, pois busca junto aos colaboradores desenvolver habilidades essenciais para o

desempenho de sua função, gestão de pessoas, bem como promover a dinamização do fluxo de informação e gestão de comunicação. Nas palavras de Brum (2010, p. 118) “tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/empregado, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do Endomarketing”.

2.5 OBJETIVOS GERAIS DO ENDOMARKETING

O principal objetivo do endomarketing é fortalecer as relações internas da empresa, fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços. Isso gera melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

Conforme Grönroos (2003, p. 411) o objetivo do Endomarketing trata de:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independentemente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira (GRÖNROOS, 2003, p. 411).

O público interno tem que ter claro os propósitos da empresa, para que haja o envolvimento com o ambiente no qual os funcionários estão inseridos. Para Bekin (2005), o endomarketing tem como objetivo a realização de trocas visando a construção de relacionamentos com o público interno da organização.

Desta forma, busca-se uma relação de seriedade no meio empresarial, havendo um clima de cooperação das partes envolvidas neste processo. Costa (2010, p. 55-56) apresenta outros objetivos importantes do endomarketing como:

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 (COSTA, 2010, p. 55-56).

De acordo com Brum (2003, p. 68), “quanto melhor funcionar o endomarketing mais atraente será a empresa, como empregadora aos olhos dos empregados”. O endomarketing bem trabalhado irá disseminar por toda a organização a noção de cliente interno, o que implicará na valorização do funcionário. Promovendo a integração dos setores em função do objetivo final da empresa.

2.6 AS ATIVIDADES DE ENDOMARKETING

Existem algumas atividades de endomarketing para serem trabalhadas internamente na organização e com isso gerenciar relacionamentos internos, visando desenvolver uma orientação para o serviço. De acordo com Grönroos (2003), existem algumas atividades típicas do endomarketing:

- a) Treinamento:** Melhorar o conhecimento dos funcionários e desenvolvimento de atitudes.

O treinamento deve ser um processo contínuo na organização. Deve ser planejado pensando a curto, médio e longo prazo para a empresa como um todo.

O treinamento pode ser visto como uma despesa, mas treinar um funcionário é desenvolver seu negócio.

- b) Suporte da administração e diálogo interno:** Intermediar a continuação das ações de endomarketing, incentivando e envolvendo os funcionários para o estabelecimento de um clima interno agradável.

É de suma importância que a organização mantenha um diálogo com seus colaboradores, escute propostas, opiniões, dar e receber feedbacks. Afinal é o colaborador que está diretamente lhe dando com o cliente, e ele mais do que ninguém conhece as reais necessidades e desejos do seu público.

A empresa valoriza a comunicação e dá oportunidades para que junto com o funcionário ela passa ser uma organização mais participativa, bem vista internamente e conseqüentemente, fora também.

- c) Comunicação interna de massa e suporte de informação:** Fornecer aos funcionários informações pertinentes ao meio inserido, para que as informações sejam transmitidas pode-se fazer uso de folhetos, memorandos internos e revistas.

A comunicação interna torna-se fundamentalmente importante, pois através desse canal estabelecido, a empresa transmite e compartilha responsabilidade com seus funcionários, de modo a fazer com que eles contribuam, através da troca de informações. Com solução de problemas, melhor desenvolvimento do negócio e aprimoramento da qualidade do serviço prestado, todas essas contribuições oriundas de quem de fato estabeleceu o contato e relacionamento com o cliente, visando satisfazer suas necessidades obter ganhos para a empresa.

- d) Gerenciamento de recursos humanos:** Fornecer aos colaboradores recompensas pelos bons serviços desempenhados, onde o colaborador percebe que o bom trabalho é reconhecido pela empresa.

Entretanto, essas ações devem ser desenvolvidas de forma sistematizada e incentivadora a fim de promover a satisfação e realização dos funcionários, em detrimento de um maior envolvimento com a organização.

- e) **Comunicação externa de massa:** Consultar os funcionários sobre ações de comunicação externa, para que o funcionário possa interagir, dando o seu parecer de algo que sairá no mercado, desta forma passando ao funcionário o compromisso de se ter a opinião do público interno.

- f) **Desenvolvimento de sistemas e o suporte tecnológico:** Utilizar recursos tecnológicos como, por exemplo: Intranet, uma ferramenta que poderá dar apoio aos processos internos.

Uma importante ferramenta que a gestão do endomarketing deve utilizar é o desenvolvimento de um banco de dados com informações de clientes. O suporte tecnológico deve ser eficientemente utilizado de forma a conectar informações a ferramentas e a processos internos de maneira rápida e confiável.

- g) **Recuperação interna de serviço:** Disponibilizar auxílio ao colaborador em alguma situação que possa gerar conflito.

Refere-se à preocupação da empresa em recuperar a autoestima e a disposição de seu funcionário, após algum desconforto entre ele e outro colaborador ou cliente. O apoio da administração é essencial na gestão desse risco para a empresa.

A recuperação do serviço deve ser proativa, ou seja, precisa ser iniciada imediatamente de preferência antes de o cliente reclamar. O colaborador deve estar preparado para identificar sinais de desconforto e insatisfação pelo cliente e perguntar a ele se existe alguma coisa de errado. Se bem treinado, tomará responsabilidade da situação, exercendo ações que minimizam o problema sem maiores prejuízos no relacionamento com o cliente.

- h) **Pesquisa de mercado e segmentação de mercado:** Utilizar da segmentação de mercado para conhecer a pessoa com perfil mais adequado para se recrutar para algum cargo da empresa.

Conforme Grönroos (2003, p. 421), um processo de endomarketing pode ser resumido em três estágios.

- a) Análise da natureza de uma estratégia de serviço e das atitudes entre funcionários e clientes;
- b) Fazer com que as pessoas entendem o conceito de consciência quanto ao cliente e um processo de marketing interativo;
- c) Conseguir e cultivar desempenho contínuo orientado para o cliente e orientado para o serviço.

Grönroos (2003, p. 416) afirma:

Quase qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída. Isso, é claro, decorre da noção de que Endomarketing é, antes de mais nada, uma filosofia para gerenciar relacionamentos internos em uma organização ou em uma rede de organizações inter-relacionadas e uma maneira sistemática de desenvolver e favorecer uma orientação para serviço.

Devido à importância das pessoas nas organizações faz-se necessário a criação de um ambiente de trabalho que irá promover a interação entre pessoas de todos os níveis hierárquicos. Essa interação ocorrerá se houver um bom gerenciamento do endomarketing, para isso o ideal é que o funcionário seja bem treinado, motivando-o a enxergar a empresa como um ambiente onde possa se sentir bem e estar orientado para satisfazer e manter relacionamentos rentáveis com o cliente.

2.7 INSTRUMENTOS DO ENDOMARKETING

São os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um processo exitoso. É importante destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação, conforme já referenciados.

Segundo Brum (1998, p. 91):

A possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre as empresas e seus funcionários é bastante grande. No entanto, é nas ações e instrumentos mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho (BRUM, 1998, p. 91).

São instrumentos que, pela sua eficiência e aceitação, transformam-se em canais oficiais dentro da empresa, despertando o público interno para a seguinte política: “Leia tudo e saiba de tudo” ou “Veja tudo e saiba de tudo”. A ideia é oferecer um nível de informação tão satisfatório que não haja espaço para boatos e que eduque as pessoas para o aprendizado, a partir da leitura e da observação. Dado importante, mencionado por Brum (1998), é o fato de que o aprendizado se dá:

- a) 3,5% pelo paladar;
- b) 4,0% pelo tato;
- c) 5,5% pelo olfato;
- d) 12,0% pela audição;
- e) 75,0% pela visão.

Este é motivo pelo qual a maior parte dos instrumentos de comunicação interna é escrita ou possui algum apelo visual.

Os instrumentos de endomarketing que podem ser trabalhados pelas empresas para disseminar informação são descritos no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Instrumentos de Endomarketing

Instrumentos de Endomarketing	Objetivos
Manual técnico	Apresentar de forma educativa os produtos, serviços e possíveis lançamentos.
Vídeo institucional	Apresentar ao público interno o produto/serviço (negócio) que a empresa trabalha, aproximar os colaboradores com o que a empresa oferece ao mercado.
Revistas de histórias em quadrinhos	Utilizar essa ferramenta como forma ‘descontraída’ de estar levando informações aos colaboradores.
Jornal interno	Trazer informações internas relevantes aos colaboradores.
Cartazes motivacionais e informativos	Passar informações ao público interno e sempre estar atualizando este material, como algo que seja proveitoso para quem estiver lendo.
Datas festivas e aniversários de colaboradores	Oferecer aos funcionários este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes
Canais diretos	Propiciar momentos de conversa com a pessoa superior do colaborador.
Reuniões relâmpagos	Realizar reuniões sempre que for necessário passar informações na qual os colaboradores devem ser informados rapidamente.
Reuniões de liderança compartilhada	Envolver os colaboradores com as coordenações e demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes a empresa.
Vídeos informativos e motivacionais	Expandir a ideia da empresa e apoio a treinamentos ao público interno.

Quadro 1 – Instrumentos de Endomarketing

Instrumentos de Endomarketing	Objetivos
Tele e videoconferências	Utilizar recursos tecnológicos para apresentar ao público interno.
Palestras internas	Apresentar ao público interno as novidades da empresa.
Grife Interna	Utilizar acessórios, roupas com a logomarca da empresa.
Mensagens virtuais	Utilizar mensagens para passar no monitor do computador.
Valorização dos funcionários	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais
Memória da empresa	Apresentar a história, bem como a evolução da empresa.
Correio eletrônico	Desenvolver canal direto para comunicação da empresa com os colaboradores.
Rádio interna	Utilizar esse mecanismo como forma de divulgar as notícias.
Intranet	Utilizar a ferramenta para os colaboradores terem acesso a diferentes tipos de informações, desde datas de aniversariantes, como acesso a manuais internos entre outros...
Convenções internas	Envolver o público interno na apresentação de atividades.
Manuais de integração	Utilizar como base para passar informações da organização a novos colaboradores

Fonte: Barth e Negri (2012)

Para Brum (1998), a ideia é de que todas as organizações possam preparar o seu quadro funcionários internos para a modernidade, através de instrumentos educativos e motivacionais de grande repercussão e abrangência, para fortalecer as relações internas da empresa.

2.8 IMPLANTANDO O ENDOMARKETING

Para a implantação de um programa de endomarketing, não basta apenas ter a intenção de querer implantar ações ou programas inovadores, sem ao menos entender o que se passa, visualizar o clima interno da organização. É preciso direcionar as pessoas aos objetivos do projeto, a partir daí executar o plano, sempre respeitando cada passo desse processo. Assim as chances de se obter resultados mais consistentes e próximos do esperado, aumentam.

Segundo Costa (2010, p. 121):

Para a implementação do programa de endomarketing em uma empresa que culturalmente não desempenha essa função de gerenciamento de pessoal ou uma empresa que já possua iniciativa de estímulo a motivar pessoas, mas não tem essas ações a sua atividade de gestão, requer atendimento de etapas importantes (COSTA, 2010, p. 121).

Um bom projeto de endomarketing deve preparar a equipe para o processo que a empresa irá empreender, despertando a percepção dos colaboradores para a importância de seu papel; alinhando o ambiente interno e externo da organização e orientando os funcionários a uma nova visão da empresa e do mercado, capacitando-os para uma nova atitude em seu trabalho. Para Costa (2010), para que isso ocorra, há um longo caminho a percorrer e uma série de etapas a cumprir: pesquisa; diagnóstico; projeto e continuidade ou manutenção.

É da natureza do ser humano resistir a mudanças pelos mais diversos motivos, na implantação de novas ações ou programas, dentro da empresa não é diferente, pode ocorrer por parte dos colaboradores internos, certa resistência. É de grande importância que o gestor possa perceber e contornar possíveis resistências no processo de mudanças.

2.8.1 Pesquisa

A pesquisa é a primeira etapa a ser seguida, nesse primeiro passo temos o levantamento de informações, o objetivo aqui é compreender os problemas da empresa, identificar o que realmente motiva os colaboradores internos. Esse levantamento de informações, podem ser obtidos com pesquisa propriamente dita ou com conversas informais com os gestores. Segundo Costa (2010, p. 122):

Uma pesquisa de clima organizacional pode ser esse primeiro passo, mas, independentemente das variáveis estudadas ou do método de coleta, essa fase não deve ser negligenciada, pois é ela que irá subsidiar o planejamento da estratégia de marketing interno e definir o quão acurado será o foco do trabalho, garantindo assim menor margem de erro (COSTA, 2010, p. 122).

Como forma de observar e descrever a percepção da empresa, também são realizadas entrevistas com executivos e visitas de campo. Cabe destacar que essas pesquisas são realizadas por amostragem, assim como não há um padrão para a elaboração dos questionários, se considera como principal critério apenas a heterogeneidade da população (COSTA, 2010). Isso significa que quanto mais heterogêneo for a empresa mais extensa e diversificada será a amostra para representar com efetividade as características da sua população.

Isso tudo para observar e descrever a percepção dentro da organização, todos os envolvidos no processo de endomarketing e como cada um deles se comportam nesse cenário.

2.8.2 Diagnóstico

O diagnóstico é feito após a pesquisa a ser concluída, as informações geradas serão analisadas para se chegar a um possível problema de comunicação interna ou construção de uma estratégia para a abordagem do endomarketing. Para Costa (2010, p. 124):

Em resumo, o diagnóstico será capaz de indicar com uma precisão diretamente proporcional a qualidade do processo de pesquisa e análise de resultados as necessidades de abordagem do endomarketing e das iniciativas de comunicação interna (COSTA, 2010, p. 124).

Vale destacar que uma pesquisa bem feita é essencial para um diagnóstico preciso e de qualidade. O diagnóstico irá gerar relatórios essenciais para a implementação do endomarketing, como o nível de entendimento dos colaboradores quanto as estratégias da organização.

2.8.3 Projeto

Após o diagnóstico é hora de definir as ações e estratégias que serão implantadas na organização. O principal objetivo aqui é tentar construir um ambiente de trabalho inovador, onde os colaboradores tenham como objetivos próprios o cumprimento das metas organizacionais.

Segundo Costa (2010, p. 124):

Isso ocorre na medida em que os colaboradores passam e ter novas percepções quanto ao seu trabalho e, por consequência, geram interações inovadoras com o ambiente em que estão inseridos. A partir daí, o que se espera é que essa relação tenha reflexo imediato no desempenho da empresa no mercado em que atua (COSTA, 2010, p. 124).

Assim estabelecendo um processo no qual o foco dos colaboradores está na organização e sua imagem no mercado de trabalho, evidenciando a relação da organização com seu público interno.

Oito passos são fundamentais para construir e consolidar um projeto de endomarketing. De forma sintética e objetiva. Segundo Costa (2010, p. 125-126), são eles:

1. Premissas estratégicas e políticas: o projeto não deve divergir do planejamento estratégico da empresa, precisa estar alinhado aos seus valores culturais e a sua ideologia central. Essa é a única maneira de torná-lo duradouro e efetivo. Além disso, faz-se necessário o estabelecimento de políticas claras de comunicação interna, papéis e responsabilidades;
2. Estrutura e processos de trabalho: É preciso que se defina, nessa etapa, como os gestores vão organizar e capacitar as pessoas para as pessoas para a execução do programa, que profissionais internos e parceiros serão envolvidos e com qual escopo o farão, como funcionarão os processos de trabalho e demais atividades necessárias a consecução dos objetivos;
3. Rede interna de comunicação e grade de mídia: São definidos aqui que canais de comunicação serão mais efetivos para a organização em função das particularidades do público e das demandas da empresa. Define-se, também, que tipo de conteúdo eles vão veicular, como e quando serão distribuídos e que espaços dedicarão para anúncios;
4. Propaganda interna e estrutura da mídia fixa: É definido um posicionamento macro e institucional para a propaganda interna, a partir do qual serão desenvolvidas todas as iniciativas, bem como a estrutura de mídia para sua veiculação;
5. Ações de relacionamento, reconhecimento e marketing de benefícios: Firma como serão mobilizadas as pessoas, como serão reconhecidos os méritos dos colaboradores e como será fortalecida a mutualidade entre empresas e empregados;
6. Indicadores de mensuração de resultados: É preciso definir também como serão medidos os resultados dos esforços de implantação e manutenção do programa e suas correlações com o desempenho do negócio da organização;
7. Cronograma e orçamento: O projeto precisa compreender quando e quanto a empresa pretende investir para atingir determinados objetivos.

Esses custos e prazos devem estar de acordo com a capacidade da organização e precisam aperfeiçoar os atuais investimentos;

8. Fontes de “financiamento”: A organização deve visar quando poderá obter de retorno financeiro a partir do investimento realizado com as melhorias do negócio obtidas com o programa, projetando-se ganhos potenciais nos fatores sensíveis a atuação do programa.

É preciso que fique claro que não adianta um projeto de endomarketing completo e estruturado para os colaboradores sem a efetiva participação deles, o público alvo do programa de endomarketing.

2.8.4 Continuidade

A continuidade é fase em que o endomarketing está funcionando e dando resultados. A manutenção do programa de endomarketing sugere a superação dos objetivos iniciais. Segundo Costa (2010, p. 127):

Cabe salientar que o período de cada etapa é determinado pela complexidade da situação inicial, pelos atributos da situação futura que a empresa deseja consolidar e mesmo pelas particularidades específicas da empresa, como, por exemplo, sua capilaridade, porte e processo produtivo. Assim, um projeto de soluções estratégicas em marketing interno pode levar de poucos meses até alguns anos de trabalho até cumprir todas as etapas, requerendo feedback estratégico constante (COSTA, 2010, p. 127).

O sucesso da manutenção do programa de endomarketing dentro da organização vai além da qualidade das ações que realiza, mas também na mentalidade dos empresários e executivos.

2.9 INDICADORES DE DESEMPENHO

É importante se fazer um acompanhamento constante dos resultados, essa manutenção do programa de endomarketing deve ocorrer sempre que possível ou necessário. Costa (2010, p 128), apresenta um quadro resumo de indicadores de desempenho, veja a seguir:

Quadro 2 – Indicadores Diretos e Indiretos

INDICADORES DIRETOS	
Processo	Mede a efetividade da comunicação interna a partir da retenção e do entendimento das mensagens, coerência, simetria, permeabilidade.
Estrutura de canais	Avalia a efetividade dos canais internos de comunicação, sua penetração volume e periodicidade, estética, distribuição, pertinência, entre outros atributos.
Efeito motivacional	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.
Produtos (ou pontuais)	Mede a efetividade da comunicação no curto prazo para ações e campanhas pontuais a partir de critérios diretamente vinculadas ao objetivo da atividade.
INDICADORES INDIRETOS	
Resultados do negócio	Analisa a contribuição da comunicação interna para o desempenho do negócio a partir da influência que ela exerce sobre vendas, satisfação de clientes, custos, por exemplo.
Resultados da gestão	Avalia o grau de impacto exercido pela comunicação na forma como as pessoas percebem as práticas de gestão da empresa, que se manifestam no clima organizacional, segurança, qualidade, valores, entre outras políticas corporativas.
Papel das lideranças	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.

Fonte: Costa (2010).

O responsável pela implementação do endomarketing deve ser capaz de identificar sua necessidade de mediação e através da metodologia científica desenvolver a melhor técnica para a organização.

2.10 PESQUISAS SOBRE PRÁTICAS DE ENDOMARKETING EM EMPRESAS

O estudo sobre o uso do endomarketing nas empresas da cidade de São Miguel do Oeste – SC tem como objetivo identificar o grau do uso de algumas ferramentas do endomarketing, na visão dos seus colaboradores. O estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica e exploratória, onde foi usado questionários, como instrumento de coletas de dados. A partir da aplicação dos questionários aos colaboradores das empresas, foi analisado os resultados, foi possível perceber que o uso do endomarketing por parte das empresas de São Miguel do Oeste – SC, ainda é pequeno, porém percebe-se que muitas empresas, estão buscando melhorar. Na visão dos funcionários as empresas deveriam valorizar mais a sua dedicação, pois assim eles ficariam mais motivados se isto acontecesse. A maior contribuição desse estudo é a constatação de que os clientes externos são os que saem prejudicados quando há uma má relação entre empresa/empregado, pois reflete no atendimento ao cliente (ROMANI e WALGINSKI, 2012).

Kobayashi e Oliveira (2008), aborda o tema endomarketing e hospitalidade tendo como objetivo estudar o endomarketing como ferramenta de implantação da hospitalidade nos empreendimentos hoteleiros. Segundo o estudo realizado, concluiu-se que há necessidade de implantar o endomarketing e a hospitalidade nas hotelarias brasileiras, pois são duas ferramentas que se interligam por seus princípios básicos. Na análise da pesquisa confirma-se que algumas empresas no setor hoteleiro implantaram essas ferramentas e alcançaram o sucesso no mercado competitivo.

No estudo realizado por Carnevalli e Tófani (2008), tem como objetivo apresentar o endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno. Pode-se constatar que o endomarketing é uma ferramenta poderosa para proporcionar uma relação transparente e sadia entre empresa e funcionários. Como contribuição o trabalho apresenta o endomarketing como ferramenta que visa estreitar a relação das organizações com seus funcionários, visando a satisfação do cliente externo e a consolidação de uma imagem positiva no mercado.

No trabalho produzido por Bohnenberger e Pinheiro (2002), o endomarketing é apresentado como uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas, tem como objetivo principal verificar se o endomarketing proporciona efetivamente os resultados que dele espera. Foram seguidas três etapas para se chegar ao objetivo. Na primeira foram identificados os instrumentos utilizados pela empresa objeto de estudo, a qual não foi divulgado o nome. Na segunda verificou-se a percepção dos seus dirigentes sobre o processo de endomarketing e na terceira verificou o grau em que os membros da organização estavam sensibilizados pelo conjunto de instrumentos utilizados. O estudo possibilitou comprovar que na empresa estudada, o endomarketing tem se revelado eficaz.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

O método usado na pesquisa foi o estudo de caso, que segundo Gil (2009), tem como objetivo explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.

A organização SENAI, localizada em Sousa-PB, é o objeto de estudo dessa pesquisa, que busca investigar as práticas de endomarketing em uso na organização.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa busca analisar as atividades e os instrumentos de endomarketing que estão sendo desenvolvidos para potencializar o relacionamento interno dos colaboradores na organização SENAI.

O SENAI de Sousa – PB foi o objeto de estudo, portanto o método desse trabalho se caracteriza como um estudo de caso. “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2009, p. 54).

É sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério. Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais (GIL, 2009).

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2005), quanto aos fins e quanto aos meios, a pesquisa se classifica como: Pesquisa descritiva; exploratória; bibliográfica e de campo.

Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva e exploratória. Descritiva porque visa descrever as atividades e instrumentos de endomarketing que estão sendo desenvolvidos pelo SENAI para potencializar o relacionamento. Para Vergara (2005, p. 47):

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação (VERGARA, 2005, p. 47).

É uma pesquisa exploratória porque, embora o SENAI seja uma instituição com tradição, ainda não se verificou uma pesquisa sobre o tema endomarketing abordando suas atividades e instrumentos desenvolvidos com a finalidade de fortalecer o relacionamento interno entre empresa e colaboradores. Segundo Vergara (2005, p. 47):

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2005, p. 47).

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, porque o referencial teórico e a metodologia têm como base material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166) a pesquisa bibliográfica:

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: filmagens e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...] (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166).

Ainda quanto os meios, a pesquisa também será de campo, porque coletará dados primários no SENAI/Sousa. Conforme Vergara (2005, p. 47-48), “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 149), a coleta de dados é a “Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

A coleta de dados foi feita a partir da aplicação de um formulário, para todos os colaboradores da instituição SENAI. Segundo Vergara (2005, p. 55) “O formulário é um meio termo entre questionário e entrevista. É apresentado por escrito, como no

questionário, mas é você quem assinala as respostas que o respondente dá oralmente”.

Portanto, a diferença entre o formulário e o questionário é o contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista.

O campo no qual a pesquisa se aplica é a organização SENAI na cidade de Sousa, o sujeito da pesquisa é o quadro de colaboradores da organização citada. Segundo Vergara (2005), sujeito da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita.

O formulário, aplicado para pesquisa junto os colaboradores da organização, foi dividido em três partes (Apêndice A), para uma análise mais precisa da pesquisa. Na primeira parte (A), é feito o levantamento do perfil do entrevistado. Na próxima parte (B), buscou estabelecer o grau de concordância a respeito das atividades de endomarketing que estão sendo utilizadas pela empresa, o grau de concordância varia numa escala de (1) como menor grau de concordância e (5) como maior grau de concordância. Nessa segunda parte também foi feito um levantamento acerca dos benefícios oferecidos aos colaboradores. Na última parte (C), o objetivo é medir o grau de eficiência dos instrumentos de endomarketing utilizado pelo SENAI. Nessa escala o grau varia de (1) pouco eficiente a (5) muito eficiente.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

A pesquisa busca analisar as atividades e os instrumentos de endomarketing que estão sendo desenvolvidos ou podem servir para motivar e potencializar o relacionamento interno. Para a análise de dados será utilizado uma abordagem qualitativa – quantitativa.

A abordagem qualitativa segundo Diehi (2004, p. 52), “pode descrever a complexidade de determinados problemas e a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Conforme Rallis (1998 apud CRESWELL, 2007) a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: ocorre em um cenário natural, usa métodos múltiplos, é emergente, interpretativa e o pesquisador vê os fenômenos sociais de forma holística.

A abordagem quantitativa é um método que procura descobrir a relação entre as variáveis, Oliveira (1999, p. 115) cita “[...] conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas. ” Segundo Richardson (apud BEUREN, 2004, p. 20), abordagem quantitativa:

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc (RICHARDSON apud BEUREN, 2004, p. 20).

3.5 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa consistiram em toda a população da organização que tem no seu quadro de funcionários, 10 colaboradores. Por considerar uma população pequena optou-se por aplicar a pesquisa com todos os funcionários. No Quadro 3 serão apresentados os cargos ocupados pelos colaboradores entrevistados.

Quadro 3 – Cargos ocupados pelos colaboradores entrevistados

Funcionários	Cargo na Organização
Colaborador 1	Guarda
Colaborador 2	Guarda
Colaborador 3	Secretaria
Colaborador 4	Diretor
Colaborador 5	Guarda
Colaborador 6	Professor de Curso
Colaborador 7	Professor de Curso
Colaborador 8	Guarda
Colaborador 9	Coordenador
Colaborador 10	Secretaria

Fonte: Pesquisa de Campo (2016)

3.6 DIMENSÕES DE PESQUISA

Os Quadros 4 e 5 apresentam as dimensões e indicadores considerados nas atividades e instrumentos de Endomarketing, respectivamente.

Quadro 4 – Dimensões e significados considerados nas atividades de Endomarketing

Dimensões	Significados
Comunicação	Avalia a facilidade de acesso à conteúdos e a rede de informações disponibilizadas aos colaboradores sobre assuntos de interesse geral.
Treinamento	Pondera o conhecimento dos colaboradores em relação ao acesso e uso do sistema de treinamentos e a satisfação com os conteúdos disponibilizados.
Motivação	Aborda a satisfação do colaborador com as atividades que realiza tendo como foco a motivação, o grau de importância atribuído ao trabalho desenvolvido.
Desenvolvimento	Analisa a compreensão do plano de carreira e ascensão profissional.
Relacionamento	Aborda a qualidade do relacionamento, liberdade de expressão e troca de conhecimento.
Estratégia	Analisa a visão dos colaboradores, à respeito da importância da organização para a sociedade.
Remuneração	Analisa a satisfação dos colaboradores com relação aos seus salários na organização.

Fonte: Próprio autor (2016)

Quadro 5 – Dimensões e indicadores considerados nos instrumentos de Endomarketing

Dimensões	Indicadores
Tecnologia da informação	Avaliação do grau de importância dos instrumentos utilizados pela organização, que estão inseridos nessa categoria.
Treinamento/Capacitação	Avaliação do grau de importância dos instrumentos utilizados pela organização, que estão inseridos nessa categoria.
Comunicação	Avaliação do grau de importância dos instrumentos utilizados pela organização, que estão inseridos nessa categoria.
Valorização dos funcionários	Avaliação do grau de importância dos instrumentos utilizados pela organização, que estão inseridos nessa categoria.

Fonte: Próprio autor (2016)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A Tabela 1 apresenta o perfil dos colaboradores entrevistados. Observou-se que são na maioria do gênero masculino (60,0%), possuem grau de escolaridade predominantemente no Ensino Médio completo (30,0%), inseridos na faixa etária de 32 a 36 anos (30,0%) e atuam de 6 a 10 anos (40,0%).

TABELA 1 – PERFIL DOS COLABORADORES INTERNOS ENTREVISTADOS

VARIÁVEIS			VARIÁVEIS		
	n	%		n	%
Gênero			Faixa Etária		
Masculino	6	60,0	De 22 a 26	2	20,0
Feminino	4	40,0	De 32 a 36	3	30,0
Total	10	100,0	De 42 a 46	2	20,0
			De 47 a 51	2	20,0
			De 52 a 56	1	10,0
			Total	10	100,0
Grau de Instrução			Tempo de Atuação (anos)		
Ensino Fundamental incompleto	1	10,0	1 a 5	3	30,0
Ensino Fundamental completo	1	10,0	6 a 10	4	40,0
Ensino Médio Incompleto	2	20,0	Mais de 10	3	30,0
Ensino Médio completo	3	30,0	Total	10	100,0
Ensino Superior Incompleto	1	10,0			
Ensino Superior Completo	2	20,0			
Total	10	100,0			

Fonte: Próprio Autor (2016).

Ter conhecimento de como são os seus colaboradores pode se tornar uma vantagem competitiva para a organização. Pois é a partir dessas informações que o gestor poderá definir o perfil de empregado que se encaixa nas necessidades da empresa.

De acordo com a Tabela 1, fica caracterizado a predominância de empregados homens. O resultado da pesquisa aponta que dos 10 colaboradores que foram entrevistados, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

Com relação à faixa etária, constatou-se a predominância mesmo que pequena de pessoas com faixa etária entre 32 e 36 anos de idade, totalizando 30%, em seguida há colaboradores com faixa etária entre 22 e 26 anos (20%), entre 42 a 46 anos (20%), entre 47 e 51 anos (20%), e entre 52 e 56 anos (10%). É possível

observar que a organização está com um quadro de funcionários com faixa etária bem distribuído.

Com os dados obtidos pela pesquisa pode-se observar que o nível de escolaridade predominante é o nível médio completo totalizando 30%, em seguida temos, o ensino fundamental incompleto com 10%, ensino fundamental completo também com 10%, ensino médio incompleto com 20%, ensino superior incompleto com 10% e ensino superior completo com 20%. Vale destacar que os colaboradores com ensino médio completo até o ensino superior completo, ocupam os melhores cargos nas organizações com melhores salários.

Com relação ao tempo de contribuição dos colaboradores na organização, a pesquisa aponta que 40% dos colaboradores entrevistados possuem tempo de serviço na organização entre 5 e 10 anos de idade, em seguida com tempo de trabalho entre 1 a 5 anos, 30% dos colaboradores e com mais de 10 anos de serviço 30% dos entrevistados. Pode se notar que a empresa é formada por colaboradores que possuem vários anos de contribuição para o crescimento e amadurecimento da organização.

4.2 ATIVIDADES DE ENDOMARKETING

No estudo das atividades de endomarketing foram consideradas sete dimensões, cujos resultados estão apresentados nas Tabelas 2 a 8. Nesta etapa da análise foi calculada a média ponderada para mensurar o grau de concordância entre os colaboradores entrevistados, com seus cálculos detalhados apresentados no Apêndice B.

4.2.1 Dimensão 1: Comunicação

A média do grau de concordância da primeira Dimensão estudada (Comunicação) foi próxima a concordância total (4,7), não existindo diferenças significativas entre os itens consideradas nesta Dimensão (Tabela 2).

TABELA 2 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 1 – COMUNICAÇÃO

Questão	Descrição	Média
5	A comunicação direta entre as pessoas que compõem a sua unidade de trabalho é eficiente.	4,8
6	Você se sente informado sobre o que acontece na sua unidade.	4,6
7	Você se sente informado sobre o que acontece no SENAI de maneira geral.	4,8
Média		4,7

Fonte: Próprio Autor (2016)

É fundamental para a organização possuir uma abordagem de comunicação interna, para que haja implantação de estratégias. A comunicação entre a empresa e os funcionários é de extrema importância, para que a empresa através dos seus funcionários possa atingir seus objetivos.

Para analisar a dimensão 1 (Comunicação), primeiramente é necessário observar os itens que a formam. A Tabela 2 nos mostra os respectivos itens com suas respectivas médias.

Essas médias, que foram a partir dos dados obtidos pela pesquisa realizada junto aos colaboradores da organização SENAI, localizada na cidade de Sousa-PB. Elas indicam o grau de concordância dos colaboradores com os itens apresentados na pesquisa. Esse grau de concordância pode variar de 1 a 5 em uma escala onde (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo e nem discordo. (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente. Por fim foi calculado uma média final para a dimensão, a partir das médias dos itens que a compõem. Esse processo foi realizado nas demais análises das outras dimensões.

Assim, analisando a dimensão 1 (Comunicação), após observar a Tabela 2, pode-se constatar que a média de concordância da dimensão foi de 4,7. De acordo com a média a dimensão 1 (Comunicação), está com o grau de concordância entre parcial e total.

Brum (2010) relata que o sentimento de se sentir informado, tem como objetivo tornar comum, entre os colaboradores de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados. Esse sentimento de sentir informado dentro de sua unidade de trabalho, torna os funcionários mais cientes da sua importância dentro da organização.

A partir da análise da dimensão, podemos concluir que os colaboradores da organização, concordam que esta possui um programa de comunicação. Onde este

trabalha, de forma que os colaboradores se sentem informados sobre o que acontece no seu lugar de trabalho, proporcionando motivação por se sentirem importantes.

É um sinal positivo, indicando que a forma como a empresa está disponibilizando as informações aos seus colaboradores, está sendo de forma democrática a todos os níveis funcionais da empresa.

Na pesquisa realizada por Carnevalli e Tófani (2008), sobre a valorização do cliente interno, concluiu-se que a informação e o conhecimento precisam ser incorporados imediatamente nas empresas e que a comunicação é fundamental para as empresas transmitirem seus valores, crenças, metas, objetivos e aspirações. Onde o envolvimento do público interno é determinante para o sucesso organizacional.

Para que a comunicação organizacional seja eficiente, é necessário trabalhar e fortalecer a circulação da informação. E será possível através da utilização de instrumentos de endomarketing como o jornal, mural, intranet e outros.

4.2.2 Dimensão 2: Treinamento

No estudo da segunda Dimensão (Treinamento) foram considerados 3 itens, cujas médias estão apresentadas na Tabela 3. De um modo geral, esta Dimensão obteve um grau de concordância parcial, expressado pela média de 4,2.

TABELA 3 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 2 – TREINAMENTO

Questão	Descrição	Média
8	A organização oferece treinamentos para os funcionários.	4,1
9	Você tem interesse em participar de treinamentos sobre assuntos ligados à sua atividade.	4,4
10	O treinamento pode ser visto como uma despesa, mas treinar um funcionário é desenvolver seu negócio.	4,2
Média		4,2

Fonte: Próprio Autor (2016)

Na Tabela 3, pode-se observar os itens que compõem a dimensão 2 (treinamento), assim como relatado anteriormente foi calculado a média final da dimensão através das médias dos itens apresentados na pesquisa.

É possível observar na Tabela 3, que a média final que define o grau de concordância da dimensão 2 (treinamento), é de 4,2. Concluindo que o nível de concordância está entre parcial e total. Significa afirmar que os colaboradores da organização SENAI, tem um nível de concordância alto em relação ao processo de treinamento da empresa em estudo.

Para Gronroos (2003), o treinamento se apresenta como um processo que deve ser contínuo dentro da organização, planejado a curto, médio e longo prazo, para a empresa como um todo. O treinamento vai ter o papel de melhorar o conhecimento dos funcionários, além de desenvolver atitudes indispensáveis, para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

O treinamento é uma ferramenta do endomarketing, muito importante para a organização, pois é através desta que é possível desenvolver as habilidades dos colaboradores tanto individualmente como coletivamente. Com a análise da dimensão, foi possível verificar um bom nível de concordância por parte dos colaboradores, mas apresenta um desempenho que pode ser melhorado. Quando a empresa se preocupa em qualificar seus funcionários, ela demonstra conseqüentemente que também está preocupada com o aprimoramento e aumento da qualidade do serviço prestado aos seus clientes.

De acordo com Romancini e Walginski (2012) relata que as empresas que incentivam os seus funcionários a se qualificarem, estas obtêm vantagens competitivas diante das que não se preocupam em treinar, ou incentivar, seus funcionários a se qualificarem.

O certo é que o funcionário qualificado, treinado e preparado tende a prestar um serviço com maior motivação e confiança, transmitindo uma maior credibilidade ao cliente.

4.2.3 Dimensão 3: Motivação

De acordo com a Tabela 4, observa-se que a média do grau de concordância da Dimensão 3 (Motivação) (4,7), foi próxima ao grau de concordância total, não sendo observadas diferenças entre os itens, no estudo desta dimensão.

TABELA 4 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 3 – MOTIVAÇÃO

Questão	Descrição	Média
11	A organização mantém um diálogo com seus funcionários, escuta propostas, opiniões, dá e recebe feedbacks.	4,8
12	A empresa tem disponível um banco de dados com informações de clientes.	4,5
13	Há preocupação da empresa em recuperar a autoestima e a disposição de seu funcionário, após algum desconforto entre ele e outro colaborador ou cliente.	4,7
Média		4,7

Fonte: Próprio Autor (2016)

A próxima dimensão que será analisada será a dimensão 3 (Motivação), que é apresentada na Tabela 4. É possível verificar que a média final representa o nível de concordância dos colaboradores para com a dimensão 3 (Motivação), que é de 4,7. De acordo com a escala de concordância que vai de 1 a 5, pode-se determinar que o grau de concordância da dimensão 3 (Motivação), está entre parcial e total.

Analisando a dimensão 3 (Motivação) da organização em estudo, é possível perceber que os colaboradores apresentam ter liberdade para opinar e sugerir melhorias para o ambiente de trabalho. Assim como a empresa escuta os seus colaboradores e tenta aplicar as boas sugestões.

Quando a empresa decidir democratizar a informação internamente, proporcionando aos colaboradores conhecerem mais sobre a organização, faz com que eles se sintam parte importante da organização, determinando um nível maior de motivação.

Para Brum (2010, p. 13), “é possível tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade cada um em sua área de atuação e através das atividades que desenvolve”. Isso significa trabalhar com transparência de todas as ações, manter o diálogo com o funcionário, deve ser visto como desenvolver esforços no sentido de informá-los e orientá-los, permitindo que dominem o máximo de informações acerca principalmente sobre os serviços com os quais trabalham.

Para Romancini e Walginski (2012), a motivação é o carro-chefe para o alinhamento e comprometimento. O comprometimento dos funcionários acontece quando este, compartilha da visão, de que o crescimento da organização, significa seu próprio crescimento.

Vale destacar a importância das dimensões anteriores, pois estas no seu desenvolvimento dentro da organização despertam a motivação nos colaboradores. É possível através dos resultados observar o quanto a organização está empenhada em manter seus funcionários motivados, pois vem oferecendo práticas motivacionais, apresentadas nas dimensões anteriores, o que leva os colaboradores a realizarem um esforço considerável em prol da empresa.

4.2.4 Dimensão 4: Desenvolvimento

A média entre os itens considerados no estudo da Dimensão 4 (Desenvolvimento) revelou um grau de concordância entre a concordância parcial e concordância total (4,6). (Tabela 5)

TABELA 5 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 4 – DESENVOLVIMENTO

Questão	Descrição	Média
14	A empresa se utiliza da segmentação de mercado para conhecer a pessoa com perfil mais adequado para ser recrutada para algum cargo da empresa.	4,5
15	Você acredita que há possibilidade de ascensão profissional nesta instituição.	4,7
16	A organização está preocupada com o bem-estar dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.	4,6
Média		4,6

Fonte: Próprio Autor (2016)

A média obtida indica que o grau de concordância dos colaboradores está entre parcial e total. A dimensão 4 (Desenvolvimento), busca trabalhar a possibilidade do colaborador ter um plano de carreira, onde esse possa buscar uma projeção profissional maior dentro da organização. E de acordo, com o grau de concordância, obtido pela dimensão 4 (Desenvolvimento), os colaboradores acreditam que é possível essa ascensão profissional, assim como o seu bem estar dentro da empresa.

Ainda segundo Brum (2010, p. 108), “Por isso, é importante que o programa de comunicação interna contemple, através de seus instrumentos de informação, formas de divulgar aos funcionários as vagas que se encontram abertas dentro do quadro de pessoal da empresa”. É importante que a empresa incentive os colaboradores a participarem dos processos de seleção e que proporcionem níveis

de preferência, de acordo com o tempo de trabalho na organização e a capacidade produtiva de cada um.

Segundo Carnevalli e Tófani (2008), para se obter o desempenho máximo, é necessário valorizar os funcionários. Por isso é necessário satisfazer as necessidades do público interno. Proporcionar oportunidades de crescimento profissional e pessoal é uma forma de obter um alto nível de desempenho por parte dos funcionários.

Quando a organização mantém estratégias que proporcionam o desenvolvimento dos funcionários, ela faz com que haja um aumento do comprometimento por parte destes. Com o aumento do comprometimento dos funcionários também haverá crescimento direto nos resultados pretendidos pela organização.

4.2.5 Dimensão 5: Relacionamento

Para o estudo da Dimensão 5 (Relacionamento) foi observado um grau de concordância entre parcial e total (4,5). Observou-se entre os itens pesquisados, que a participação das decisões referentes ao trabalho dos colaboradores atingiu um grau de concordância parcial enquanto que para o item “Na maioria das vezes, você sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve” o grau foi próximo a concordância total (Tabela 6)

TABELA 6 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 5 – RELACIONAMENTO

Questão	Descrição	Média
17	Você participa das decisões referentes ao seu trabalho.	4,1
18	Na maioria das vezes, você sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve.	4,8
19	Você é um profissional satisfeito com o trabalho que desenvolve.	4,6
Média		4,5

Fonte: Próprio Autor (2016)

A dimensão 5 (Relacionamento), busca uma análise do relacionamento interno, entre a organização e os empregados. A partir dessa observação, pode-se concluir que para os colaboradores da organização o nível de concordância, está entre parcial e total. Observa-se, nessa dimensão que a organização SENAI, dispõe de um bom relacionamento entre os colaboradores e a gestão.

Segundo Brum (2010), a empresa trabalha a valorização dos funcionários, com a divulgação de dados como tempo de empresa, promoções, prêmios e distinções externas, alcance ou superação de metas. Concursos pode ser uma ótima forma de reconhecimento a dedicação de cada um. São escolhidos, os funcionários aqueles que se destacam dentro da empresa por suas habilidades e aptidões.

Para Carnavelli e Tófani (2008), uma empresa inicia uma relação duradoura com seu público interno, quando se cria um canal aberto de comunicação. Ao verificar a Tabela 6, é possível observar um bom nível de concordância por parte dos colaboradores sobre o canal de diálogo do SENAI, abrindo espaço para participação nas decisões.

A estratégia de ter um bom relacionamento com os colaboradores, o bom clima organizacional vai fazer com que o colaborador esteja disposto a desempenhar um serviço de qualidade ao cliente, aumentando sua produtividade, criando satisfação ao cliente e aumentando o ganho da organização.

4.2.6 Dimensão 6: Estratégia

Para a sexta dimensão pesquisada (Estratégia), a média obtida indicou um grau próximo à concordância total (4,8). Para o item “Na sua opinião, o SENAI é reconhecido pela sociedade como uma organização séria e comprometida com o desenvolvimento dos cidadãos”, o grau foi de concordância total (5,0). (Tabela 7)

TABELA 7 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 6 – ESTRATÉGIA

Questão	Descrição	Média
20	Na sua opinião, o SENAI é reconhecido pela sociedade como uma organização séria e comprometida com o desenvolvimento dos cidadãos.	5,0
21	O SENAI é um bom lugar para se trabalhar.	4,6
22	Você sente orgulho de trabalhar nesta organização.	4,9
Média		4,8

Fonte: Próprio Autor (2016)

A Tabela 7 apresenta a dimensão 6 (Estratégia), e seus itens que a compõem. Essa dimensão é de suma importância, pois é ela que avalia que o colaborador saiba qual a finalidade da organização. Procura-se avaliar a importância que os colaboradores têm com o trabalho que exercem. O endomarketing busca

através de suas ações despertar nos colaboradores um engajamento funcional no qual surge a vontade de dedicação para com a empresa, para o alcance dos objetivos e metas da organização.

Pode-se observar que a média final da dimensão 6 (Estratégia), é de 4,8. De acordo com a escala de concordância, é possível afirmar que os colaboradores da organização SENAI, concordam quase totalmente. O fato de conhecerem a importância da organização para a sociedade e desenvolvimentos dos cidadãos, como também, por considerarem um bom lugar para trabalhar e terem orgulho do trabalho que desenvolvem, mostra que os colaboradores estão engajados e dedicados para com o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Muitas vezes, a empresa é a principal instituição de uma determinada comunidade, por isso, apoiar eventos comunitários, fazer parcerias com escolas são algumas das ações que, se bem desenvolvidas e divulgadas, permitem um relacionamento mais estreito entre empresa e comunidade. Para Brum (2010, p. 125), “É importante que a empresa desenvolva ações no sentido de maior aproximação com a comunidade na qual está inserida”.

Para Costa (2010), a empresa pode até comprar o trabalho de alguém, mas não pode comprar seu orgulho. Até é possível comprar os serviços de um profissional de mercado e contratá-lo, mas não é possível saber, quanto exatamente ele poderá gerar de resultados e se dará o melhor de si. Um profissional que sente orgulho das atividades que ele desempenha dentro da empresa e de seu ambiente de trabalho torna-se espontaneamente participativo.

É fundamental que as pretensões da organização, sejam conhecidas pelo público interno. Pois o corpo funcional é fator importantíssimo. É necessário que a empresa e os colaboradores atuem em conformidade em prol do que foi almejado. O sentimento de orgulho de trabalhar na organização e do bem que esta faz a comunidade, são alguns pontos importantes, para motivar o desempenho dos colaboradores.

4.2.7 Dimensão 7: Remuneração

Para a sétima e última dimensão estudada (Remuneração), a média obtida indicou um grau de concordância entre a parcial e total (4,5), não sendo observadas diferenças significativas entre os itens pesquisados (Tabela 8).

TABELA 8 – MÉDIA DOS ITENS CONSIDERADOS NA DIMENSÃO 7 – REMUNERAÇÃO

Questão	Descrição	Média
23	Sua remuneração está adequada ao mercado de trabalho, levando em consideração a região onde você está inserido.	4,3
24	Sua remuneração está adequada às suas atribuições e responsabilidades na organização.	4,6
Média		4,5

Fonte: Próprio Autor (2016)

A dimensão 7 (Remuneração), avalia a satisfação dos colaboradores com relação aos seus salários na organização. Ao analisar a Tabela 8, a média final foi de 4,5. De acordo com a escala de concordância, a dimensão 7 (Remuneração), está com o nível de concordância entre parcial e total.

É possível perceber a satisfação dos colaboradores com o salário que ganham, levando em consideração, que foram abordados nos itens de avaliação, a região onde está inserido e suas atribuições e responsabilidades dentro da organização. Brum (2010), afirma que a empresa precisa manter os colaboradores informados sobre a política salarial para que ele possa perceber a transparência e para que possa analisar se sua remuneração estar de acordo com as atividades que desempenha.

Analisando o processo de remuneração do SENAI a organização em estudo, observa-se que o colaborador se sente motivado quanto ao plano salarial que é oferecido. É necessário que os colaboradores sejam bem remunerados, desta forma a empresa mantém seus colaboradores comprometidos a desenvolver suas habilidades.

4.2.8 Análise Geral das Atividades de Endomarketing

A Tabela 9 apresenta as médias das sete dimensões que compuserem o estudo das atividades de endomarketing. A média geral obtida revelou um grau de concordância dos colaboradores entre parcial e total (4,5). Todas as dimensões obtiveram médias maiores ou iguais a 4,2.

TABELA 9 – MÉDIAS DAS DIMENSÕES CONSIDERADAS NO ESTUDO DO ENDOMARKETING

Dimensões	Média
1. Comunicação	4,7
2. Treinamento	4,2
3. Motivação	4,7
4. Desenvolvimento	4,6
5. Relacionamento	4,5
6. Estratégica	4,8
7. Remuneração	4,5
TOTAL	4,5

Fonte: Próprio Autor (2016)

A Tabela 9 nos dá uma visão das 7 dimensões avaliadas na pesquisa, com cada uma das médias finais respectivamente. A dimensão que obteve a maior média, ou seja, com o maior grau de concordância foi a dimensão 6 (Estratégia).

Para analisar o grau de concordância das atividades de endomarketing, na organização SENAI, foi calculada uma média geral, a partir das médias de cada dimensão, e chegou-se a média geral de 4,5. Utilizando a escala de concordância, foi possível atribuir, a as atividades de endomarketing, um nível de concordância entre parcial e total.

Pode-se afirmar que a organização vem atingindo o objetivo do endomarketing, pois de acordo com o grau de concordância obtido, as atividades de endomarketing analisadas na organização SENAI, que estão sendo trabalhadas internamente na organização e gerenciando relacionamentos internos, vem desenvolvendo um ambiente de trabalho que promove a interação entre as pessoas de todos os níveis hierárquicos e favorecendo a orientação para o serviço. Pois segundo Gronroos (2003), o objetivo do endomarketing está em criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas independentemente do cargo hierárquico que ocupam dentro da organização, de maneira orientada para o cliente e com mentalidade no serviço.

4.3 NÍVEL DE CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS

A Tabela 10 descreve os resultados dos níveis de conhecimento e utilização dos serviços ofertados pelo SENAI. Dos sete benefícios existentes, apenas dois deles (auxílio funeral e cesta básica) não são conhecidos por seus colaboradores.

Dos serviços conhecidos, dois deles (assistência médica e apoio à educação/aprendizagem) são utilizados por todos. A assistência psicológica é conhecida por todos, mas nenhum colaborador utiliza este benefício. Já a assistência odontológica é conhecida por todos e apenas metade (50,0%) a utiliza. Por último, a assistência jurídica também é conhecida por todos, mas apenas 30,0% utilizam esse benefício.

TABELA 10 – NÍVEL DE CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELO SENAI

Benefícios	Nível de Conhecimento (%)				Nível de Utilização			
	Co-nhece	Não Co-nhece	Total	n	Utiliza	Não utiliza	Total	n
Assistência médica	100,0	–	100,0	10	100,0	–	100,0	10
Apoio à educação/aprendizagem	100,0	–	100,0	10	100,0	–	100,0	10
Assistência odontológica	100,0	–	100,0	10	50,0	50,0	100,0	10
Assistência jurídica	100,0	–	100,0	10	30,0	70,0	100,0	10
Assistência psicológica	100,0	–	100,0	10	–	100,0	100,0	10
Auxílio funeral	–	100,0	100,0	10	–	–	–	–
Cesta básica	–	100,0	100,0	10	–	–	–	–

Fonte: Próprio Autor (2016)

Para que os funcionários tenham conhecimento dos benefícios oferecidos e que esses não se tornem apenas custos desnecessários, a organização possui um manual, esse, enquanto instrumento de comunicação, serve para empresa comunicar aos seus colaboradores sobre os benefícios desde a disponibilidade, sua abrangência e principalmente, o custo que gera para a empresa.

É importante que o funcionário saiba o que a empresa faz por ele e deve ser divulgado para que tenham conhecimento. Isso será possível através da divulgação por meio dos instrumentos de comunicação.

No que tange a percepção dos colaboradores quanto ao direito em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, a Tabela 10 demonstra o alto nível de conhecimento e utilização dos benefícios por parte dos colaboradores. É possível observar, que dos 7 (sete) benefícios oferecidos, 5 (cinco) são conhecidos por todos os funcionários.

4.4 INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING

A Tabela 11 apresenta os valores descritivos da avaliação do grau de eficiência dos instrumentos de endomarketing. Neste grupo de questões o

colaborador atribui valores de 1 como menor grau de eficiência e 5 como a opção de maior eficiência. A média geral obtida (4,00) indicou na escala de 1 a 5 considerada, um bom grau de eficiência dos instrumentos de endomarketing. A categoria de instrumento que obteve a maior média do grau de eficiência foi a de comunicação (4,3) enquanto que a de menor média foi a de treinamento/capacitação (3,80).

TABELA 11 – VALORES DESCRITIVOS INDICADOS DO GRAU DE EFICIÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING

INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING	Grau de Eficiência			
	Mínimo	Máximo	N	Média
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO				
Vídeo Institucional	3	5	10	3,90
Vídeos informativos e motivacionais	3	5	10	4,30
Tele e videoconferências	3	5	10	3,70
Intranet	4	5	10	4,60
MÉDIA	-	-	-	4,10
TREINAMENTO/CAPACITAÇÃO				
Manual Técnico	3	5	10	4,40
Manuais de Integração	3	5	10	4,00
Reuniões relâmpagos	2	4	10	2,90
Reuniões de liderança compartilhada	2	4	10	3,40
Palestras internas	4	5	10	4,30
MÉDIA	-	-	-	3,80
COMUNICAÇÃO				
Jornal Interno	3	5	10	4,30
Cartazes motivacionais e informativos	3	5	10	4,20
Canais diretos	3	5	10	4,40
MÉDIA	-	-	-	4,30
VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS				
Valorização dos funcionários	4	5	10	4,50
Datas festivas e aniversários de colaboradores	2	5	10	3,30
MÉDIA	-	-	-	3,90
MÉDIA GERAL	-	-	-	4,00

Fonte: Próprio Autor (2016)

Para uma melhor análise, os instrumentos foram agrupados em categorias, como pode ser visto na Tabela 11. Vale destacar que o instrumento Intranet, segundo a pesquisa foi o instrumento que obteve maior grau de importância. A

Intranet está associada ao endomarketing digital por ser considerado um instrumento moderno e baseado na web.

De acordo com o grau de importância dos instrumentos (4,0), pode-se analisar que os instrumentos de endomarketing da organização SENAI/Sousa – PB são bem aceitos pelos colaboradores da organização. É através desses instrumentos, que o público interno encontra aquilo que procuram: a informação e o reconhecimento necessário para desempenharem um bom trabalho dentro da organização onde estão inseridos.

Segundo Bohnenherger e Pinheiro (2002), para que os instrumentos sejam utilizados de forma coerente em um efetivo sistema de um projeto. É necessário que os instrumentos sejam trabalhados pela organização em conjunto. O número de instrumentos e o nível de envolvimento da coordenação, o tempo dedicado ao desenvolvimento e manutenção dos instrumentos, vai depender do número de funcionários que se pretende envolver.

Assim, é possível afirmar que os instrumentos de endomarketing da organização SENAI/Sousa – PB, alcança o objetivo de oferecer um nível satisfatório de informação aos seus colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Conforme relatado na introdução deste trabalho, esta monografia teve como objetivo principal analisar as práticas de endomarketing na organização SENAI em Sousa – PB. Além de responder os objetivos específicos como identificar as atividades de endomarketing aplicadas pela organização, descrever os instrumentos de endomarketing utilizados, relatar a percepção dos colaboradores internos em relação às práticas de endomarketing, e fazer uma abordagem teórica.

Para construção do referencial teórico e para a comparação entre a teoria e prática na análise dos dados, foi estabelecido como objetivo abordar teorias que apresentam estudos sobre o endomarketing.

Aplicou-se aos funcionários um formulário, para obtenção de dados referentes a percepção que os colaboradores possuíam em relação as práticas de endomarketing. Para a pesquisa foram analisados dados como o perfil do entrevistado, sua percepção quanto as atividades de endomarketing, os benefícios propostos pela organização através do programa de endomarketing e os instrumentos de endomarketing usados para a comunicação e troca de informações entre empresa e funcionários. Através das respostas obtidas, foi possível obter a percepção dos colaboradores quanto ao objetivo proposto pelo SENAI, quanto a essas práticas.

Primeiramente, foi feito um levantamento do perfil dos colaboradores da organização, onde apontou que o SENAI/Sousa – PB, possui no seu quadro de funcionários uma maioria do sexo masculino, onde o grau de instrução predominante é o ensino médio completo, a faixa etária que também predomina varia dos 32 anos aos 36 anos e o tempo de trabalho determinante varia dos 6 aos 10 anos de contribuição. O levantamento do perfil dos colaboradores leva a entender que os colaboradores da organização estudada têm capacidade de suportarem mais responsabilidades por possuírem uma maturidade e experiência no trabalho, atribuindo mais importância a responsabilidade social da organização.

Após a análise do perfil dos colaboradores, foi proposto a identificação das atividades de endomarketing aplicadas no SENAI/Sousa – PB. Para melhor análise e entendimento sobre o assunto em questão, foram consideradas 7 (sete) dimensões. Observando os resultados foi possível verificar que todas as dimensões foram bem avaliadas, pode-se destacar que a dimensão 6 (Estratégia), foi a mais

bem avaliada. Percebe-se que a organização SENAI/Sousa – PB, vem desenvolvendo as atividades de endomarketing a serem trabalhadas internamente na organização, visando o gerenciamento de relacionamentos internos. Outras dimensões como as de Comunicação; Treinamento; Motivação; Desenvolvimento; Relacionamento e Remuneração todas elas tiveram desempenho satisfatório. É importante entender que a organização precisa trabalhar as atividades do endomarketing, com um planejamento estratégico, pois assim será possível o cumprimento do objetivo do endomarketing, que é a satisfação do público interno da organização.

É possível destacar, a valorização da imagem da organização SENAI pelos colaboradores. Na análise da dimensão 6 (Estratégia), foi possível verificar que existe um sentimento de orgulho, por fazer parte da organização.

No que se refere a utilização de instrumentos de endomarketing pela organização, as dimensões consideradas foram usadas para classificar os instrumentos de endomarketing em categorias, como: Tecnologia da informação; Treinamento/Capacitação; Comunicação e Valorização dos funcionários. A ideia por parte da organização é oferecer ao seu público interno um nível de informação satisfatório, reconhecimento e um estímulo para desempenhar um bom trabalho. A categoria que obteve o melhor nível de eficiência após análise da pesquisa, foi a de Comunicação que tem o jornal interno, cartazes motivacionais e informativos e canais diretos. O Endomarketing tem como princípio de que o público interno de qualquer organização sempre será o primeiro alvo a ser atingido, o que só é possível quando a percepção dos colaboradores muda a respeito da organização, através de um bom processo de informação interno.

A partir da análise das atividades e instrumentos de endomarketing, considera-se que os colaboradores, tem uma percepção do endomarketing bem clara, eles reconhecem sua importância e seus benefícios. A gestão da organização também reconhece, que com planejamento estratégico de endomarketing é possível alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Vale destacar que em um programa de endomarketing bem sucedido, o mérito do sucesso não pode ser atribuído apenas a gestão, mas também, a todos os colaboradores.

O endomarketing tem o papel de estimular o material humano das organizações, incentivar a buscar melhorias. Seja em atividades simples ou em

atividades complexas, os colaboradores são importantes para o sucesso da organização.

Assim é possível chegar ao objetivo principal proposto pelo trabalho, pois as práticas de endomarketing se encaixam no sentido de fazer com que os colaboradores percebam que são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais. Pois para a implementação do endomarketing é necessário material humano.

A principal limitação para o desenvolvimento da pesquisa, foi pela organização apresentar um número pequeno de colaboradores, ou seja, houve uma limitação do horizonte de opiniões, sugestões e comparações. Outra limitação se dar ao material teórico a respeito do assunto. As publicações sobre o tema ainda são pequenas, o que restringe pesquisar a visão sobre o assunto dos mesmos autores.

A presente pesquisa apresenta-se de grande relevância, pois os resultados da pesquisa servirão para a organização estudada, assim como para próximas pesquisas sobre o tema. Por entender que o tema se torna relevante nos dias atuais, visto que o endomarketing pode ser utilizado como ferramenta para as organizações atingirem seus objetivos e pela região apresentar grandes empresas. Propõe-se um estudo a respeito do uso do endomarketing nas organizações localizadas em Sousa – PB.

Por último propõe a empresa, uma sugestão de melhoria, a partir dos resultados. Uma ação sugerida para a organização SENAI, é optar por um número menor de instrumentos de endomarketing, pois um número grande de instrumentos, pode fazer com que a informação fique dispersa, ou seja, optar por um número menor de instrumentos de endomarketing mais objetivos.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pentrice Hall, 2005.

BOHNENBERGER, Maria Cristina; PINHEIRO, Ivan Antônio. Endomarketing – Uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. **Read – Revista Eletrônica de Administração**. Novo Hamburgo – RS. Edição 28, v. 8, n. 4, jul./ago., 2002.

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

_____. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&P M Editores, 2003.

_____. **Endomarketing: como estratégia de gestão**. Porto Alegre: 60 L&PM, 1998.

CAMELO, Marjone Barros. **O Endomarketing na perspectiva do aprendizado e crescimento do BALANCED SCORECARD: estudo de caso na EMBRAPA ALGODÃO**. João Pessoa: UFPB, 2005.

CARNEVALLI, Viviane Mendes Leal; TÓFANI, Flávio. Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno. **Revista RH Portal**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em:< <https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/>>. Acesso em 23 de janeiro de 2016.

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

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

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Cultura Colaborativa, Social Base. **O que é Endomarketing Digital**. Disponível em: <http://www.culturacolaborativa.com/o-que-e-endomarketing-digital/>. Acesso em 4 de fevereiro de 2016.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing Um a Um**: Marketing Interno como forma de motivação individualizada. Torres: [s.n.], 2002.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing**: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing contemporâneo**: novas práticas de gestão: com estudos de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

_____. **Gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

KOBAYASHI, Thomas Massato Takayama; OLIVEIRA, Diney Adriana Noqueira. Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. **Revista Acadêmica – Observatório de Inovação e Turismo. Canela**. RS, v. 3, n. 4, Dezembro, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/165/endomarketing-como-ferramenta-para-a-implantacao-da-hospitalidade-na-hotelaria>>. Acesso 22 de janeiro de 2016.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e caos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

ROMANCINI, Josiane; WALGINSKI, Sandra Regina. O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel de Oeste – SC. **Navus – Revista de gestão e tecnologia**.

Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 108-118, jan./jun., 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32572/o-uso-do-endomarketing-pelas-empresas-de-sao-miguel-do-oeste---sc>. Acesso em 22 de janeiro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – Questionário acerca da percepção dos colaboradores internos em relação as práticas de endomarketing da empresa

Prezado(a) Senhor(a): As perguntas que se seguem servirão para uma análise sobre as expectativas e percepções que os componentes do SENAI têm de sua organização. Solicitamos o seu apoio no preenchimento das questões que se apresentam abaixo e, desde já, agradecemos a sua inestimável colaboração.

A) PERFIL DO ENTREVISTADO

1) Sexo

1 Masculino 2 Feminino

2) Faixa Etária (Anos)

1 Até 21 6 De 42 a 46
 2 De 22 a 26 7 De 47 a 51
 3 De 27 a 31 8 De 52 a 56
 4 De 32 a 36 9 Acima de 57
 5 De 37 a 41

3) Grau de instrução

1 Ensino Fundamental incompleto
 2 Ensino Fundamental completo
 3 Ensino Médio Incompleto
 4 Ensino Médio Completo
 5 Ensino Superior Incompleto
 6 Ensino Superior Completo

4) Trabalha há quanto tempo no SENAI?

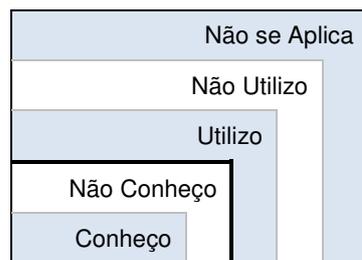
_____ anos e _____ meses

B) ATIVIDADES DE ENDOMARKETING

Assinale o grau de concordância considerando 1 como menor grau de concordância e 5 como maior grau de concordância	Concordo Totalmente					
	Concordo Parcialmente				5	
	Nem Concordo Nem Discordo		4	3		
	Discordo Parcialmente					2
	Discordo Totalmente					
1	2					
5) A comunicação direta entre as pessoas que compõem a sua unidade de trabalho é eficiente.	①	②	③		④	⑤
6) Você se sente informado sobre o que acontece na sua unidade.	①	②	③	④	⑤	
7) Você se sente informado sobre o que acontece no SENAI de maneira geral.	①	②	③	④	⑤	
8) A organização oferece treinamentos para os funcionários.	①	②	③	④	⑤	
9) Você tem interesse em participar de treinamentos sobre assuntos ligados à sua atividade.	①	②	③	④	⑤	
10) O treinamento pode ser visto como uma despesa, mas treinar um funcionário é desenvolver seu negócio.	①	②	③	④	⑤	

Assinale o grau de concordância considerando 1 como menor grau de concordância e 5 como maior grau de concordância	Concordo Totalmente					
	Concordo Parcialmente				5	
	Nem Concordo Nem Discordo		4	3		
	Discordo Parcialmente					2
	Discordo Totalmente					
1	2					
11) A organização mantém um diálogo com seus funcionários, escuta propostas, opiniões, dá e recebe feedbacks.	①	②	③		④	⑤
12) A empresa tem disponível um banco de dados com informações de clientes.	①	②	③	④	⑤	
13) Há preocupação da empresa em recuperar a autoestima e a disposição de seu funcionário, após algum desconforto entre ele e outro colaborador ou cliente.	①	②	③	④	⑤	
14) A empresa se utiliza da segmentação de mercado para conhecer a pessoa com perfil mais adequado para ser recrutada para algum cargo da empresa.	①	②	③	④	⑤	
15) Você acredita que há possibilidade de ascensão profissional nesta instituição.	①	②	③	④	⑤	
16) A organização está preocupada com o bem-estar dos funcionários dentro do ambiente de trabalho.	①	②	③	④	⑤	
17) Você participa das decisões referentes ao seu trabalho.	①	②	③	④	⑤	
18) Na maioria das vezes, você sente-se reconhecido pelo trabalho que desenvolve.	①	②	③	④	⑤	
19) Você é um profissional satisfeito com o trabalho que desenvolve.	①	②	③	④	⑤	
20) Na sua opinião, o SENAI é reconhecido pela sociedade como uma organização séria e comprometida com o desenvolvimento dos cidadãos.	①	②	③	④	⑤	
21) O SENAI é um bom lugar para se trabalhar.	①	②	③	④	⑤	
22) Você sente orgulho de trabalhar nesta organização.	①	②	③	④	⑤	
23) Sua remuneração está adequada ao mercado de trabalho, levando em consideração a região onde você está inserido.	①	②	③	④	⑤	
24) Sua remuneração está adequada às suas atribuições e responsabilidades na organização.	①	②	③	④	⑤	

Dentre os benefícios oferecidos pelo SENAI, quais você conhece e utiliza?

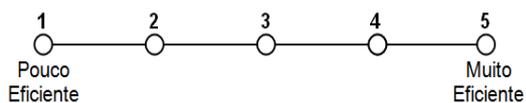


25) Assistência médica	①	②	①	②	③
26) Assistência odontológica	①	②	①	②	③
27) Assistência jurídica	①	②	①	②	③
28) Assistência psicológica	①	②	①	②	③
29) Auxílio funeral	①	②	①	②	③
30) Cesta básica	①	②	①	②	③
31) Apoio à educação/aprendizagem	①	②	①	②	③

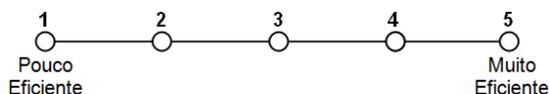
C) INSTRUMENTOS DE ENDOMARKETING

Marque abaixo o **grau de eficiência** que você acredita que tenham os instrumentos de endomarketing utilizados pelo SENAI, considerando a opção 1 como o menor grau de eficiência e 5 como a opção de maior eficiência.

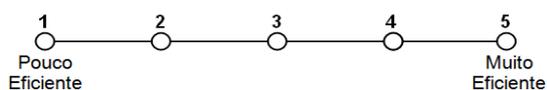
32) Manual Técnico:



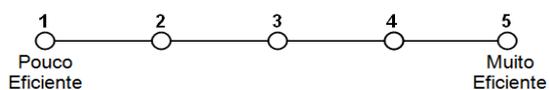
33) Manuais de Integração:



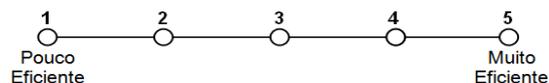
34) Vídeo Institucional:



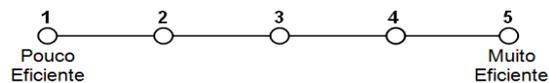
35) Jornal Interno:



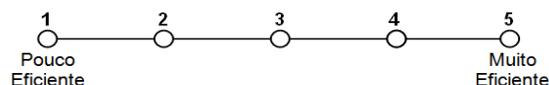
36) Cartazes motivacionais e informativos:



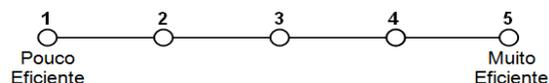
37) Datas festivas e aniversários de colaboradores:



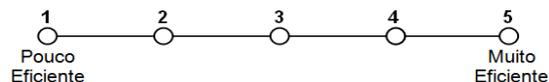
38) Canais diretos:



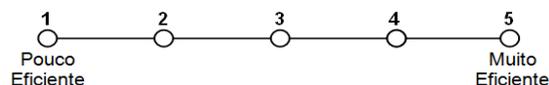
39) Reuniões relâmpagos:



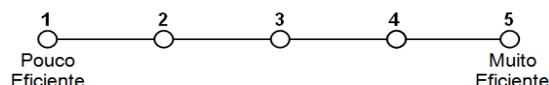
40) Reuniões de liderança compartilhada:



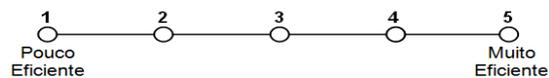
41) Vídeos informativos e motivacionais:



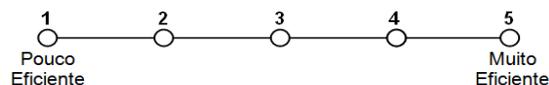
42) Tele e videoconferências:



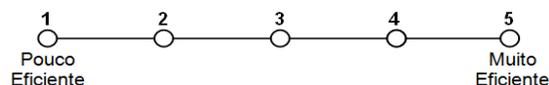
43) Palestras internas:



44) Valorização dos funcionários:



45) Intranet:



APÊNDICE B – Cálculo das médias ponderadas dos itens que compuseram o estudo das atividades de endomarketing

TABELA 12 – MÉDIAS PONDERADAS DOS ITENS CONSIDERADOS NO ESTUDO DAS ATIVIDADES DE ENDMARKETIN

ITEM	DT			DP			NCND			CP			CT			Total (nxP)	Média
	n	P	nxP	n	P	nxP	n	P	nxP	n	P	nxP	n	P	nxP		
5	-	1	0	-	2	0	-	3	-	2	4	8	8	5	40	48	4,8
6	-	1	0	-	2	0	1	3	3	2	4	8	7	5	35	46	4,6
7	-	1	0	-	2	0	-	3	-	2	4	8	8	5	40	48	4,8
8	-	1	0	1	2	2	-	3	-	6	4	24	3	5	15	41	4,1
9	1	1	1	-	2	0	-	3	-	2	4	8	7	5	35	44	4,4
10	-	1	0	-	2	0	-	3	-	8	4	32	2	5	10	42	4,2
11	-	1	0	-	2	0	-	3	-	2	4	8	8	5	40	48	4,8
12	-	1	0	-	2	0	1	3	3	3	4	12	6	5	30	45	4,5
13	-	1	0	-	2	0	-	3	-	3	4	12	7	5	35	47	4,7
14	-	1	0	-	2	0	-	3	-	5	4	20	5	5	25	45	4,5
15	-	1	-	-	2	-	-	3	0	3	4	12	7	5	35	47	4,7
16	-	1	-	-	2	-	-	3	-	4	4	16	6	5	30	46	4,6
17	-	1	-	-	2	-	1	3	3	7	4	28	2	5	10	41	4,1
18	-	1	-	-	2	-	-	3	-	2	4	8	8	5	40	48	4,8
19	-	1	-	-	2	-	-	3	-	4	4	16	6	5	30	46	4,6
20	-	1	-	-	2	-	-	3	-	-	4	-	10	5	50	50	5
21	-	1	-	-	2	-	-	3	-	4	4	16	6	5	30	46	4,6
22	-	1	-	-	2	-	-	3	-	1	4	4	9	5	45	49	4,9
23	-	1	-	1	2	2	1	3	3	2	4	8	6	5	30	43	4,3
24	-	1	-	1	2	2	-	3	-	1	4	4	8	5	40	46	4,6

Fonte: Próprio Autor (2016)