

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE  
E SECRETARIADO EXECUTIVO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RANIELLE MOREIRA CASTRO

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO  
DA PRODUTIVIDADE

FORTALEZA

2013

RANIELLE MOREIRA CASTRO

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA O  
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade e Secretariado Executivo  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador (a): Carlos Manta Pinto de Araújo

FORTALEZA

2013

Castro, Ranielle Moreira.

Estratégias de Endomarketing como ferramenta para o aumento da produtividade/Ranielle Moreira Castro – Fortaleza, 2013.

57 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará,  
Departamento de Administração.

# 1. Endomarketing

CDD:

RANIELLE MOREIRA CASTRO

ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA O  
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

_____	Nota
Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo	-----
Prof. Orientador	
_____	Nota
Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes	-----
Membro da Banca Examinadora	
_____	Nota
Profa. Elidihara Trigueiro Guimarães	-----
Membro da Banca Examinadora	

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por sempre  
acreditar em mim e me  
apoiar em todas as minhas  
decisões durante esse ano.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus que me deu forças em toda minha vida, mas principalmente nesse ano, no qual tive que tomar decisões importantes para minha vida e enfrentar diversos obstáculos que me fizeram crescer muito.

Aos meus pais, Ricardo e Aila, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões e estão sempre dispostas a me ajudar, sem eles nada disso teria sido possível.

Ao professor Carlos Manta, pelo incentivo, paciência e orientação durante a realização desse trabalho que teve um papel importantíssimo e fundamental para a elaboração da minha monografia.

Aos meus amigos de faculdade que entraram estão comigo desde o primeiro semestre de faculdade e que espero tê-los de alguma forma sempre presentes em minha vida, Célio, Jacques, Luiz, Mateus, Roberto, Fernanda, Gabriela, Ivna, Paula e Sarah que me acompanharam em todos esses anos de faculdade, sempre proporcionando momentos alegres com boas risadas e lembranças inesquecíveis.

Outras amigas que podem não ter estado em todos os meus momentos de faculdade, mas que nem por isso deixaram de ser especiais e que pude viver momentos maravilhosos ao lado delas, LÍlian, Lorena, Amanda e Mariana.

Ao professor Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes e à professora Elidihara Trigueiro membros da banca examinadora pela disponibilidade e atenção.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram com a realização desse sonho, deixo aqui o meu muito obrigada.

“Há sempre um espaço na  
sua vida para pensar maior,  
forçar limites, imaginar o  
inimaginável.”

( Anthony Robbins )

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de mostrar as estratégias de *endomarketing* que podem ser utilizadas como ferramentas para a obtenção do aumento na produtividade dos trabalhadores na organização. Inicialmente é abordado o tema *endomarketing*, identificando sua importância, eficácia, e mostra o *endomarketing* como fator de competitividade entre as empresas. Em seguida é apresentada a importância do clima organizacional e da existência de uma comunicação interna eficiente para a organização. Posteriormente é apresentada uma pesquisa onde busca justificar que o funcionário pode sim ser motivado não só pelo salário, mas também por várias outras ferramentas do *endomarketing*, e que um funcionário motivado pode na maioria dos casos obter uma produtividade elevada.

**Palavras-chave:** *Endomarketing*, Cliente interno, Motivação, Cultura organizacional, Comunicação interna.



## ABSTRACT

This work aims to show Endomarketing strategies that can be used as tools for obtaining the increase in worker productivity in the organization. Initially the subject is approached Endomarketing, identifying its importance, efficacy, and shows the internal marketing as a competitive factor among companies. The following shows the importance of organizational climate and the existence of an efficient internal communications for the organization. Later we present a research which seeks to justify the employee but can be motivated not only by income but also by several other internal marketing tools, and a motivated employee can in most cases get a high productivity.

**Keywords:** Internal Marketing, Customer Internal Motivation, Organizational culture, internal communication.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Cadeia de fornecimento interno.....	19
Figura 2 – A pirâmide organizacional e a informação.....	28
Quadro 1 – Instrumentos de Comunicação Interna.....	29
Quadro 2 - Dimensões do clima organizacional.....	31
Quadro 3 - Perfil social e econômico dos entrevistados.....	42

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de satisfação dos colaboradores em relação ao projeto de endomarketing oferecido pela empresa .....	43
Gráfico 2 – Grau de colaboradores satisfeitos e motivados a trabalhar.....	44
Gráfico 3 - Grau de motivação/satisfação do colaborador por sexo.....	45
Gráfico 4 - Grau de satisfação do trabalhador por faixa etária.....	46
Gráfico 5 - Grau de satisfação do colaborador por nível de escolaridade.....	47
Gráfico 6 - Grau de satisfação do colaborador por renda média.....	48

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	13
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS .....	14
1 INTRODUÇÃO.....	16
2 <i>ENDOMARKETING</i> .....	18
2.1 Importância do <i>endomarketing</i> .....	20
2.2 Endomarketing como fator de competitividade.....	23
2.3 Eficácia do <i>endomarketing</i> .....	24
2.3.1 Comunicação eficiente .....	24
2.3.2 Critérios de recrutamento e seleção alinhados com objetivos estratégicos .....	25
2.3.3 Comunicação interna .....	25
2.3.4 Clima Organizacional .....	30
2.3.4.1 As dimensões do clima organizacional .....	30
2.3.4.2 Teorias da motivação no trabalho.....	32
2.3.4.3 Satisfação do trabalho e na sua natureza .....	32
2.4 Marketing interno x <i>endomarketing</i> .....	32
2.5 Instrumentos utilizados na prática do <i>endomarketing</i> .....	33
2.6 Implantação do <i>endomarketing</i> .....	34
3 ESTUDO DE CASO .....	41
3.1 Aspectos metodológicos.....	41
3.2 Análise e interpretação dos dados coletados .....	43
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS .....	53
APÊNDICE .....	56

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

As empresas hoje em dia estão cada vez mais competitivas e querendo lucrar mais e mais. A busca pela excelência trouxe uma alternativa moderna chamada *endomarketing*, que é um meio utilizado pelas empresas para aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos da organização. É, portanto, um conjunto de ações de marketing dirigidas ao seu público interno, onde podem ser realizadas ações de comunicação para que os colaboradores possam ter acesso a informações de interesse a todos os envolvidos.

A parte mais difícil tem sido mudar o pensamento de empresas que acham que somente um salário alto é capaz de motivar seu colaborador a produzir mais e sentir-se satisfeito na empresa. O que muito não se dão conta é toda empresa é composta por pessoas e pessoas têm necessidades, necessidades estas muitas vezes simples, mas que podem sim melhorar seu humor ou dificultar seu trabalho. As pessoas hoje em dia necessitam sentir-se ouvidas, sentir-se valorizadas, acreditar que o trabalho que elas fazem vai sim fazer toda a diferença no resultado final da empresa, eles sentem a necessidade de participar das decisões de saber melhor sobre a empresa onde trabalham.

Companhias hoje em dia que são consideradas líderes são aquelas que já observaram que o seu público interno precisa de atenção, para que desta forma seja passado ao seu público externo tudo aquilo que a empresa oferece de melhor e o que está melhorando nos seus produtos e serviços. Se um profissional é bem informado sobre o que acontece e o que interessa à sua empresa, ele se sentirá mais motivado e conseqüentemente sua produtividade será maior.

Contudo, manter um nível de informação que muitas vezes tenha que se antecipar às exigências momentâneas não parece ser tarefa fácil. A questão que coloca face esse cenário é como por meio de *endomarketing* se pode perceber o grau de satisfação de colaboradores?

As organizações processam uma enorme quantidade de informações o que de certo modo dificultaria ou mesmo impossibilitaria a um executivo realizar sínteses sucessivas que permitissem montar um quadro sintético do cenário no qual se articula a

organização em que trabalha. Mas, o *endomarketing* tem por princípio que o conhecimento interno do negócio possibilita um melhor relacionamento com os clientes no ambiente externo.

O objetivo deste trabalho visa contribuir para um maior entendimento sobre o *endomarketing*. Identificar se um projeto de *endomarketing* bem elaborado e atuante de uma empresa pode ajudar a melhorar a produtividade dos colaboradores. E verificar se o nível de satisfação e motivação dos colaboradores pode influenciar no aumento da produtividade dos mesmos.

A importância da compreensão das finalidades e forma de operacionalização do *endomarketing* pode sinalizar para os novos executivos como melhor utilizar este recurso e associar a essa prática a identificação do clima organizacional e acréscimos de produtividade.

A metodologia adotada na pesquisa, cujo detalhamento será apresentado no capítulo 4, compôs-se de um levantamento bibliográfico e na aplicação de questionários no sentido de aferir na percepção dos respondentes se identificam alteração no clima organizacional e acréscimo nos volumes de produção, do qual fazem parte se o grau de conhecimento dos estudantes em *endomarketing*.

A presente monografia está estruturada em 3 capítulos, sendo o primeiro introdução, o segundo sobre *endomarketing*, o terceiro uma pesquisa de campo aplicada entre um grupo de estudantes e ex-alunos do curso de administração noturno da UFC. E o quarto as considerações finais referentes à pesquisa efetuada.

## CAPITULO 2 – ENDOMARKETING

*Endomarketing* é um termo de origem inglesa faz parte da terminologia de marketing. Analisando a sua correspondente na língua portuguesa tem-se que **endo** vem do idioma grego e significa “voltado para dentro”, desta forma, *endomarketing* significa “ações de marketing voltadas para o público interno de empresas e organizações”. (BEKIN, 1995, p.34)

De acordo com Cerqueira (2002, p.51), o *Endomarketing* são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comportamento de seus colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias para desenvolver o comprometimento dos colaboradores com o intuito de:

- Consolidar a prática de valores estabelecidos como a base de uma nova cultura organizacional;
- Manter um clima ideal de valorização e reconhecimento de pessoas;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- Melhorar o relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento de uma administração participativa
- Implantação de ações gerenciais preventivas.

Para Pimenta (2004, p.124), *endomarketing* envolve ações de marketing voltadas para o público interno, ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do colaborador no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades.

*Endomarketing* é uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que considera os empregados como clientes internos e os empregadores como

fornecedores internos cuja troca de produtos resultantes das atividades que compõem os processos da empresa são oferecidos para satisfazer a necessidade e desejos desses clientes e direcionar os objetivos da organização. (PONCE, 1995)

Figura 1 – Cadeia de fornecimento interno



Fonte: AM3marketing<sup>1</sup>

A figura um ilustra o sentido da cadeia de fornecimento interno onde um fornecedor atende a um cliente e estes por sua vez também poderão ser clientes e fornecedores de outros. O sentido é uma integração de esforços e atualização constante de forma a evitar que erros ou falhas progridam e sejam detectadas mais adiante.

Segundo Brum (1998), *Endomarketing* são ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos seus colaboradores e familiares, ou seja, é um conjunto de ações de marketing voltadas para o seu público interno.

Para Ponce (1995), o *Endomarketing* exige que a organização ofereça a seus empregados um produto atrativo, isto é, um trabalho e um ambiente de trabalho que motivem seus colaboradores a responderem favoravelmente às demandas do gerenciamento.

---

<sup>1</sup> acessado em 19.02.2013



Internamente na empresa os esforços deverão ser, entre fornecedores e clientes internos, de forma a que o último antes do cliente externo apresente o produto conforme as necessidades deste.

De acordo com Meira (2007), as ações de *Endomarketing* focam em três objetivos:

- Um primeiro objetivo geral, que é alcançado com o estímulo e desenvolvimento da motivação dos colaboradores e orientá-los para a excelência do atendimento prestado ao cliente externo;
- Um objetivo estratégico, que consiste em criar um ambiente organizacional adequado e propício para realizar um bom atendimento ao consumidor;
- Um objetivo tático, que consiste em vender ações mercadológicas e elaborar campanhas de serviços para os trabalhadores, através de atividades de treinamento.

## **2.1 – Importância do *Endomarketing***

Através do *Endomarketing* os colaboradores da empresa podem obter um crescimento como pessoa através dos relacionamentos criados pelos mesmos, do comprometimento e dedicação para com a organização e assim obtendo ótimos resultados que podem influenciar diretamente para a criação de um ambiente de trabalho ótimo, harmonioso e saudável, o que conseqüentemente acaba transparecendo para o ambiente externo.

O departamento de marketing mantém-se com sua atividade especializada e seus especialistas, mas a mentalidade do marketing, seus valores e noções orientam a empresa em todos os níveis de atividades (BEKIN, 2004).

O elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial deve ser caracterizado pelo homem, pois quando ocorrem as

mudanças, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, que podem criar um estresse organizacional dificultando e impedindo o desenvolvimento natural de qualquer atividade.

Bekin (2004), diz que o *Endomarketing* visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus colaboradores à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do colaborador conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional dever ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumento do processo de motivação o autor enumera:

- 1) Chamamento a pareceria, à cooperação e a lealdade;
- 2) Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
- 3) Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- 4) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- 5) Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- 6) Criação de um ambiente de integração dentro da empresa;
- 7) Envolvimento dos colaboradores no planejamento;
- 8) Estímulos à iniciativa e a atitude criativa;
- 9) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- 10) Remuneração adequada.

Se o *Endomarketing* for bem elaborado e praticado corretamente, o trabalho de marketing externo poderá obter maiores resultados sem muitos sacrifícios. Tendo em vista que cada colaborador pode servir de multiplicador da boa imagem e proporcionando uma divulgação positiva da empresa, logo, os produtos oferecidos, para quem valoriza este tipo de preocupação, serão aceitos pelo público externo com maior confiança e facilidade.

Segundo Brum (1998), a óptica e o conceito de *endomarketing*, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia desse processo de marketing interno. Um diagnóstico inicial, seguido por um plano de implantação que considera a realidade da empresa é outro fator determinante para garantir os resultados do processo. O autor complementa estes fatores, citando outros aspectos que devem ser considerados:

- Valorização da cultura da instituição;
- Marketing interno como processo educativo;
- Uso de instrumento que encantem o público interno;
- Informação como responsabilidade da empresa;
- Transparência e veracidade nas informações passada;
- Mensagens simples, curtas e claras;
- Impacto visual, a partir dos instrumentos.

É importante salientar que o plano é um dos fatores iniciais de maior impacto para a eficácia do *endomarketing*, porém seu processo de desenvolvimento é contínuo e, portanto todos os outros fatores devem ser considerados. Bekim (2004) resume esta questão da seguinte forma: “O sucesso da implantação do *endomarketing* depende de 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes,” (BEKIN, 2004, pag. 42).

## 2.2 – *Endomarketing* como fator de competitividade

Para que a organização possa prestar um atendimento de qualidade aos seus clientes externos, é necessário que seus clientes internos estejam motivados, é preciso ter um marketing eficiente na empresa para que possa se proliferar para fora da empresa. A falta de um serviço eficaz e de um mau atendimento ao cliente, podem comprometer o sucesso de todo um plano ou danificar a imagem de um bom produto. (HORTON, 1993).

O *endomarketing* estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado, tornando-a assim mais eficiente e mais competitiva.

Empresas consideradas líderes do seu segmento são aquelas que já perceberam que seu cliente interno precisa ser trabalhado para que tenha condições de transparecer e repassar aos seus clientes externos tudo o que a empresa tem de melhor e o que está sendo melhorado nos seus processos produtivos a fim de satisfazer todos seus clientes, sejam eles internos ou externos.

De acordo com Cerqueira (2002), praticar o *endomarketing* pode transformar a organização em um lugar onde o trabalho seja sinônimo de prazer. E os dirigentes que estão preocupados com o *endomarketing* têm como prioridade criar e colaborar para que seus subordinados sejam colaboradores cada vez mais motivados e satisfeitos com seu trabalho.

Ainda segundo o autor, dirigentes que ainda não se preocupam com o *endomarketing*, acabam por compactuar com inúmeras práticas nocivas à organização e que a levam para um poço escuro, ou seja, o fracasso empresarial.

Dessa forma, nos dias de hoje, as empresas que buscam obter sucesso e destacar-se das demais tem que dar importância a maior riqueza da organização, que são seus próprios colaboradores.

## 2.3 - Eficácia do *endomarketing*

A efetividade nos programas de *endomarketing* requerem comunicação eficiente, critérios e práticas de recrutamento e seleção alinhadas com a cultura organizacional e seus objetivos, bem como, um clima organizacional positivo.

### 2.3.1 – Comunicação Eficiente

Para Inkotte (2000, p.114), a comunicação em *Endomarketing* “é quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se e tornar-se receptiva a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto/empresa”. A partir daí, utilizando este conceito, a empresa deve desenvolver programas contínuos focados no cliente interno que fortaleçam cada vez mais a relação entre eles tendo por base o instrumento da Comunicação Eficaz.

De acordo com Matos (2004), a comunicação é muito importante no processo de desenvolvimento da imagem da empresa perante seus clientes internos, podendo ser dividida em:

- **Comunicação Interpessoal:** é a comunicação direta entre duas ou mais pessoas. Na organização esse tipo de comunicação é realizado de forma clara e objetiva, transmitindo a mensagem com sucesso.
- **Comunicação Inter funcional:** acontece entre áreas e/ou departamentos, para a troca de informações ou transmissão de dados. Neste nível, a comunicação não pode estabelecer-se claramente, ocorrendo ruídos que podem prejudicar o destino final da mensagem.
- **Comunicação Informal:** ocorre quando os canais formais de comunicação estão bloqueados e sobrecarregados, levando o público interno a criar versões extra-oficiais que comprometem o sentido da mensagem, distorcendo a via de comunicação, muitas vezes levando o caos à organização.

- **Comunicação Interna:** Dirigida especificamente ao público interno (colaboradores) é considerada como um dos mais importantes componentes para atingir a excelência organizacional.

### 2.3.2 – Critérios de recrutamento e seleção alinhados com objetivos estratégicos

Para Bekin (1995) e Grönroos (1995, apud SILVA, 1999), descrevem como sendo atividades realizadas pelo *endomarketing*: comunicação interna, recrutamento e seleção, treinamento, clima organizacional, planos de carreira, pesquisa de mercado e segmentação de mercado.

### 2.3.3 – Comunicação Interna

Dentre todas as ferramentas utilizadas pelo *Endomarketing*, a comunicação interna a que é mais utilizada e com diferentes finalidades, dentre elas: informar aos colaboradores sobre os procedimentos, dar informações sobre a organização, divulgar as novas políticas e práticas da empresa.

A comunicação é um processo pelo qual se propaga a informação e compreensão de uma pessoa para outra. As organizações não conseguem operar sem comunicação, já que esta é a rede que integra e coordena todos os setores. Para Chiavenato (2008, p.76), comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação.

De acordo com Torquato (1986), uma empresa desenvolve-se em função do sistema de comunicação que ela cria e mantém. Pode-se dividir este sistema em três subsistemas: sistema sociopolítico (valores globais e políticas do meio ambiente), sistema econômico industrial (leis do mercado, competição) e sistema inerte ao microclima interno das organizações (normas e políticas empresariais). Trazendo ou

enviando informações para esse três temas o processo de comunicação vai possibilitar o aperfeiçoamento da organização.

A comunicação interna, direcionada aos colaboradores é um dos mais importantes componentes no objetivo de atingir a excelência organizacional. Para tanto, é preciso tomar medidas estratégicas que visem à comunicação eficaz.

Kunsch (2002, p.161), afirma que: A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem-se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver confiança entre emissores e receptores.

No ambiente interno da empresa a comunicação interna tem como finalidade manter o quadro de pessoal atualizado do que ocorre dentro dela. O processo inicia desde a contratação do colaborador, onde o mesmo é familiarizado com as políticas, metas e objetivos da empresa e o ambiente de trabalho.

Ainda segundo Kunsch (2002, p.162), a empresa precisa traçar planos estratégicos focados em uma comunicação clara e transparente com seus colaboradores, a fim de que eles estejam bem informados e cientes de todos os processos através da gerência e não por meio de suposições ou comunicação informal que pode vir a confundir, distorcer e dificultar a transmissão das mensagens, criando transtornos e na maioria dos casos, atrapalhando os processos.

Para Damante (1999), sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequada, é capaz de motivar e gerar iniciativas espontâneas, e estes são os desafios que as empresas modernas têm na busca de competitividade.

Além de motivar seus colaboradores, a comunicação interna é um fator importante na satisfação do público interno. Pesquisas mostram que os fatores como uma política de recursos humanos arrojada, estímulo à participação, clareza de objetivos e a comunicação interna, ao lado de boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de

satisfação dos colaboradores. Apesar da comunicação com os colaboradores já seja reconhecida como fundamental pela maioria dos empresários, as empresas na prática, ainda não conseguiram que as informações da maneira mais eficiente e como todos envolvidos desejam. Damante (1999, p.30).

A comunicação interna é aquela dirigida ao público interno da organização, sobretudo seus colaboradores. O objetivo principal do sistema de comunicação interna é de promover a máxima integração entre a organização e seus empregados sendo um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados. SLATER (1999, p.38). Dentre as peças mais importantes do sistema de comunicação interna tem-se os manuais de organização, os manuais de método, os manuais de referência, manual de normas, catálogo de formulários e impressos, sistemas automatizados por seus recursos de entradas (telas) e saídas (relatórios), as correspondências internas por meio de ofícios, portarias e CI – Comunicações internas, quadros de avisos e elementos de sinalização e telecomunicações.

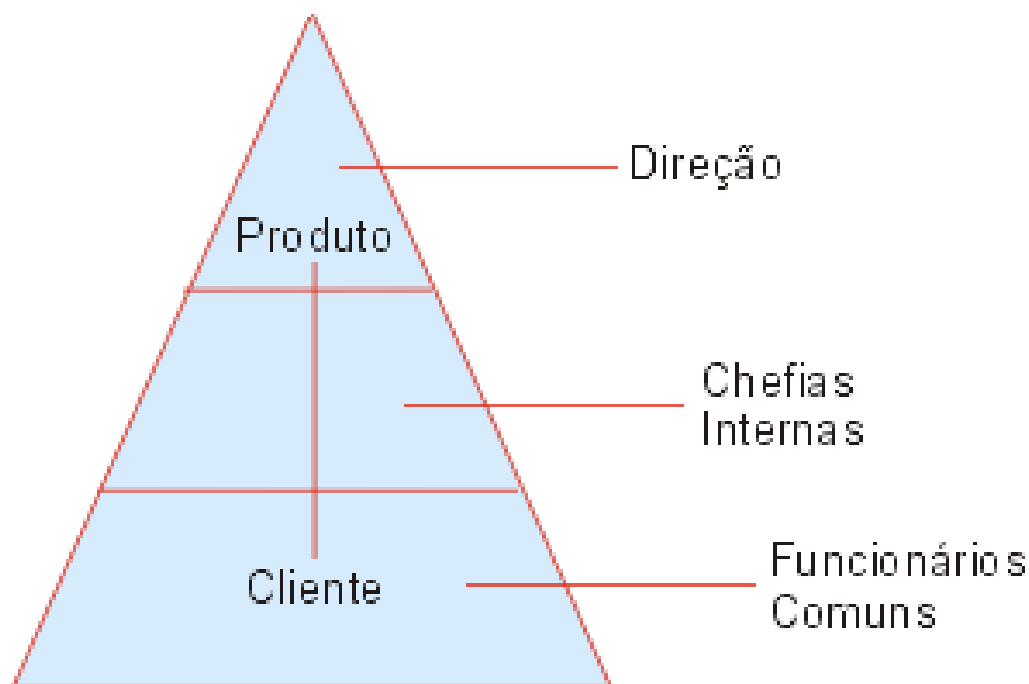
- **Manuais de organização** – com a evidência de missão, políticas, vocação, valores, e além dessas peças, os organogramas e descrições de cargos/funções
- **Manuais de método** – com evidência dos fluxogramas e descrições de rotinas;
- **Manuais de referência** – catálogos de equipamentos;
- **Manuais de normas** - regulamentos internos que dão sustentação aos procedimentos;
- **Catálogo de formulários e impressos** – coleção de todos os formulários e impressos por sistema de vinculação e respectivas descrições de preenchimento;
- **Sistemas automatizados por seus recursos de entradas (telas) e saídas (relatórios)** - manuais de operação do sistema e tutoriais;
- **Correspondências internas:** por meio de ofícios, portarias e CI – Comunicações internas, quadros de avisos;
- **Elementos de sinalização** - cartazes diversos e avisos de localização de áreas;
- **Telecomunicações** – incluindo sistemas de telefonia, redes de computadores compondo rede interna;



Segundo Damante (1999), a condição fundamental para que a comunicação seja reconhecida e adotada como um valor da organização e de todos os colaboradores, é o apoio e a vontade política da alta administração. A comunicação no universo das organizações é uma área transversal, que se transformou em ferramenta estratégica de todos os seres fundamentais da empresa. Por isso não é habilitação apenas dos comunicadores tradicionais, mas habilidade de todas as pessoas da organização que estão envolvidas e principalmente dos gestores.

Segundo Brum (1998), a informação, que é o produto da comunicação interna, origina-se no topo da pirâmide organizacional e é disseminada aos demais níveis sob a responsabilidade de quem cria e detém o produto da comunicação, ou seja, a direção da empresa. Esta deve selecionar as informações e escolher os instrumentos de distribuição. A figura 02 ilustra a relação entre a pirâmide organizacional e a informação.

**Figura 2 – A pirâmide organizacional e a informação**



Fonte: Brum, 1998.

Ainda de acordo com Brum (1998), é preciso destacar o apoio que as chefias devem dar a seus colaboradores, esperando como retorno a iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas, pois segundo a autora, quando cada colaborador percebe que a sua chefia é parte integrante do processo, irá se sentir à vontade para contribuir e dividir com o grupo seu entusiasmo.

A seguir, a autora apresenta sugestões através de um quadro 01, resumidamente, com sugestões classificando-as em instrumentos de informação e de interação. É importante enfatizar que um programa de comunicação interna necessita de um longo prazo para poder desenvolver-se corretamente.

**Quadro 1 – Instrumentos de Comunicação Interna**

<b>INSTRUMENTOS DE INFORMAÇÃO</b>	<b>INSTRUMENTOS DE INTEGRAÇÃO</b>
Fazer uso de muitas cores nos instrumentos de Comunicação Interna	Aproximar o colaborador de sua família; e abrir as portas da empresa para seus colaboradores
Trabalhar a Comunicação Interna através de uma personagem ou slogan	Aproximar-se dos sindicatos
Escolher os instrumentos de comunicação de acordo com a realidade e cultura de cada empresa	Criar um bom programa de incentivos
Fazer uso de cartilhas, boletim interno, jornal interno, encartes com informações sobre salários, cartas aos colaboradores e outros	Permitir a conquista da ascensão funcional
Comunicar-se através de frases de efeito	Priorizar a criatividade
Orientar os colaboradores sobre o cumprimento das metas determinadas	Valorizar publicamente seus colaboradores
Incentivar o colaborador à leitura	Incentivar atividades esportivas e ginástica
Fazer uso do sistema interno de rádio	Estimular os colaboradores a criarem suas próprias metas
Fazer marketing dos benefícios que a empresa oferece aos colaboradores	Utilizar programas culturais para treinamento dos colaboradores
Informar primeiro o público interno depois o público externo	Proporcionar momentos de lazer aos colaboradores
Dar voz ao colaborador	Desenvolver ações para aproximação com a comunidade

Fonte: Brum, 1998.

### **2.3.4 – Clima Organizacional**

A análise do clima organizacional é uma prática importante que ajuda a potencializar os benefícios alcançados. Através do Clima Organizacional pode-se medir o nível de satisfação dos colaboradores em relação à empresa como um todo.

De acordo com Bekin (2004), para se obter um diagnóstico do Clima organizacional é preciso realizar uma Pesquisa de Clima Organizacional que deve ser bem estruturada e abordar o tema exigido pela gerência para àquela determinada situação que se quer avaliar. Este diagnóstico possibilitará à organização criar estratégias de *Endomarketing* específicas para determinadas necessidades que sejam apontadas.

A pesquisa de clima organizacional é um importante instrumento para as empresas avaliarem seu momento atual e a percepção de seus colaboradores quanto a diversos aspectos da empresa e pode ajudar a melhorar o desempenho da produtividade da empresa.

A empresa preocupada em errar menos passou a possibilitar cursos de aperfeiçoamento para melhorar as condições de atendimento ao cliente. Portanto a cultura dos funcionários, influência em suas ações diretamente fazendo parte da empresa predominando seu caráter empresarial. Em decorrência disto, o meio-ambiente também influencia no trabalho, onde empresas devem atuar cada vez mais em conjunto com instituições que preservam o futuro não só de suas empresas, mas da qualidade de vida de seus clientes. Considerando a necessidade de vir a mudar, Basil e Cook (1999) consideram que as organizações requerem flexibilidade em sua estrutura e estratégias adequadas, se quiserem sobreviver e serem viáveis nas próximas décadas.

#### **2.3.4.1 - As dimensões do clima organizacional**

O clima organizacional se dá no meio ambiente organizacional. Se propõe no Quadro 2 apresenta e discutir sobre as quatro dimensões que influenciam o ambiente da organização

## Quadro 2 - Dimensões do clima organizacional

RESISTÊNCIA À MUDANÇA	STRESSE	LIDERANÇA	MOTICAÇÃO
Relacionamento com as mudanças	Relacionamento com as ações do dia-a-dia	Relacionamento líder/colaborador	Relacionamento interpessoal
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema	Amenizar o stress com ações que visam o bem-estar dentro das organizações	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficiente e eficaz	A organização cria estímulos para motivar o funcionário

Fonte: Motta, 1998.

Motta (1998), considera que a resistência inibe imposições unilaterais sobre as características das tarefas. Também vê como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A resistência é algo natural do ser humano, quando submetido a alguma mudança, uma vez que se sinta ameaçado por esta mudança.

Para Chiavenato (2008), o estresse no trabalho pode ocorrer da relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho no qual as exigências do trabalho ultrapassam as habilidades do trabalhador para enfrentá-las, podendo acarretar um desgaste excessivo do organismo, interferindo na sua produtividade. Profissionais vivem hoje sob contínua tensão, não só no ambiente de trabalho, como também na vida em geral. Pessoas que sofrem com estresse no trabalho, geralmente não são produtivas o bastante e se encontram irritadas e deprimidas. No ambiente de trabalho os agentes estressores são os mais variados.

Ainda segundo Chiavenato (2008), as ações, o estilo ou características que convertem um líder em bom em um determinado contexto podem se tornar ineficazes e até devastadoras em outros contextos. Estudos que dirigem a atenção aos resultados da liderança eficaz destacam que os bons líderes criam uma visão, mobilizam o compromisso, reconhecem necessidades, etc. Entretanto, não basta simplesmente conhecer estes objetivos. Para alcançá-los realmente é necessário dispor de capacidades e estratégias mentais e comportamentais para colocá-los em prática. Essa abordagem, que prescrevia o estereótipo ideal de liderança, foi dando lugar a uma perspectiva situacional ou contingencial, que visualizava um estilo mais flexível e adaptativo para a liderança eficaz. As empresas que pretendem alcançar competitividade num mercado que exige cada vez mais produtividade e qualidade devem atentar para a importância de incentivar a liderança nos quadros táticos.

De acordo com Bergamini (1997), a motivação do homem envolve um processo cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Motivação é o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano ou de outros animais para a realização de um objetivo. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

A motivação se tornou um fator muito importante para as empresas e para as pessoas em geral, em virtude disso, as empresas buscam o estudar as atitudes no trabalho e como seria o aumento da produtividade e diminuição do absenteísmo para melhorar a relação no trabalho. Quando a falta de motivação é sentida pelos trabalhadores, esses passam a reduzir a produção.

#### **2.3.4.2 Teorias da Motivação no trabalho**

As teorias da motivação no trabalho, apresentadas por Spector (2003), são vistas de perspectivas diferentes, porém, em sua maioria não compartilham elementos em comum. Há muito tempo se tem conhecimento da importância de incentivos no gerenciamento de pessoas, definição de metas e feedback. O diferencial é que com a evolução tecnológica tornou-se de fácil aplicação o que há muito tempo se conhecia.

Seja por desafios ou pelo desejo de aprender coisas novas, muitos são os fatores que motivam as pessoas ao trabalho, a necessidade de ganhar dinheiro com certeza é um deles, dentre os fatores tangíveis como benefícios e senso de realização.

Segundo Stoner e Freeman (1999), nenhuma organização funciona sem certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso, administradores e estudiosos sempre criaram teorias da motivação buscando um modelo certo para motivar o indivíduo, dentro da percepção que a motivação decorre da interação entre fatores individuais e ambientais. “Motivação são fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

#### **2.3.4.3 Satisfação no Trabalho e sua Natureza**

Considere-se ainda que estudos, em sua maioria, sobre as causas de insatisfação no trabalho tem considerado uma perspectiva do ambiente. Psicólogos ambientais nos

últimos anos têm mostrado interesse de demonstrar que as características pessoais também são importantes, pesquisas demonstram ligação entre características pessoais e satisfação no trabalho (SPECTOR, 2003).

Spector (2003), afirma que a satisfação no trabalho é uma variável que reflete como o individuo se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, define em termos simples que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho.

Apesar da satisfação das pessoas de forma geral, não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos. Certamente todo individuo teve sentimentos diferentes em relação aos diversos aspectos de seu trabalho, como seu salário, seu supervisor, a natureza do trabalho, seus companheiros.

A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas em relação aos seus diferentes aspectos. O estudo tem sido exaustivo dos pesquisadores, nessa área da satisfação no trabalho, suas causas e conseqüências desde que surgiu a psicologia organizacional e uma das suas principais tarefas é avaliar a satisfação dos funcionários no trabalho para que as empresas possam tomar as medidas necessárias para melhorá-la. A satisfação no trabalho é, sem dúvida, a variável mais estudada desse setor da psicologia e tornou-se uma variável popular pela facilidade de sua avaliação (SPECTOR, 2003).

A satisfação no trabalho é a variável central em muitas teorias que lidam com os fenômenos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho. Ela tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos funcionários, das organizações, do desempenho no trabalho, saúde e longevidade. Por ser, possivelmente, uma das variáveis mais populares na psicologia organizacional, ela é frequentemente inserida em todos os tipos de estudos de fenômenos organizacionais (SPECTOR, 2003).

Conforme Spector (2003) há dois enfoques para o estudo da satisfação no trabalho: o global e o de facetas. O global trata da satisfação como um sentimento geral e único em relação ao trabalho. O enfoque das facetas é o alternativo, diferentes

aspectos do trabalho, como as recompensas, outras pessoas associadas a ele, e as condições de trabalho e sua natureza em si.

## **2.4 – Marketing interno x endomarketing**

Embora muitos autores e estudiosos utilizem as duas palavras como sinônimos, existem diferenças entre o marketing interno e o *endomarketing*.

Inkotte (2000), defende que o marketing interno é uma preparação da empresa, passando pela seleção, treinamento, motivação e informação dos colaboradores buscando mobilizar toda a organização na busca de atender todas as expectativas do consumidor. Já o *endomarketing* segundo o autor, nada mais é do que a evolução do conceito de marketing interno, sendo uma forma opcional de gestão para empresas que adotam estratégias de marketing tradicional, considerando o cliente interno como um segmento de mercado, onde é levado a adaptar-se para encantar, fidelizar e motivar seus colaboradores.

As estratégias do marketing interno são orientadas para satisfazer o consumidor final, buscando a lucratividade e crescimento da empresa no mercado. Os colaboradores devem estar preparados para providenciar e lançar mão das estratégias que possibilitem o alcance da satisfação das necessidades dos clientes externos.

## **2.5 – Instrumentos utilizados na prática do *Endomarketing***

De acordo com Bekim (2004), diversos são os parâmetros que podem ser utilizados para a implantação de um processo com êxito. É importante destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação. Alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

Brum (1998) afirma que estes instrumentos utilizados para realizar e implantar práticas de *endomarketing* são similares aos utilizados pelo marketing tradicional. Dentre eles: vídeos institucionais, jornais, rádio e vídeos internos, informes, circulares, pronunciamento dos diretores, cartazes organizacionais, reuniões com diretores ou ouvidoria, palestras, convenções e outros eventos internos, intranet, grife interna, dentre outros.

Ainda segundo Brum (1998), os instrumentos operacionais que podem ser utilizados são:

- **Utilização de vídeos:** Pode ser institucional ou de apresentação de produtos (tendo como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- **Manuais Técnicos e Educativos:** apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos e as tendências (em relação à tecnologia);
- **Jornal Interno:** É uma publicação sendo mensal, onde retrata as informações de interesse dos colaboradores.
- **Convenção Interna:** Uso da equipe interna para a divulgação de atividades;
- **Manuais de Integração:** muito utilizados para a divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional;
- **Remuneração Fixa e Variável:** a remuneração fixa utiliza pesquisa salarial, com o intuito de manter os seus salários de acordo com o mercado. Já na remuneração variável, a empresa pode conceder através da participação nos resultados.
- **Meios de comunicação:** Passar para os colaboradores o que esta acontecendo e que os colaboradores possam trazer sugestões críticas ou elogios.

## 2.6 - Implantação Do *Endomarketing*

De acordo com Bekin (1995), o sucesso da implantação do programa de *Endomarketing* depende 10% do próprio programa ou plano elaborado. O



gerenciamento e a execução do mesmo são responsáveis pelos 90% de sucesso restante. Logo, pode-se perceber a importância do total comprometimento e envolvimento pessoal das lideranças da organização, para que o programa seja conduzido de forma eficaz.

Para Cerqueira (2005), existe uma ordem estratégica de implantação dos projetos de *Endomarketing*, uma relação de dependência que deve ser seguida à risca, sob pena de a baixa maturidade das pessoas romperem a credibilidade de todo o sistema. Sendo assim, relaciona três dependências estratégicas que são o estabelecimento prévio de uma nova base de valores dentro da organização; os projetos de segurança cultural, que geram reflexão e crescimento de atitudes e, por fim, a criação de canais de comunicação alternativos, de baixo para cima, para evitar que as chefias de base não fiquem isoladas por possível represamento decisório superior.

Segundo Bekin (2004, p.64) para a implantação do *Endomarketing*, o primeiro passo é fazer o diagnóstico do ambiente interno da empresa, onde serão constatados os pontos fortes e fracos, nível de satisfação e comprometimento, nível de interação e identificação de oportunidades e ameaças; chamado segundo o autor de “SWOT<sup>2</sup> interno”.

Ainda segundo o mesmo, é através do diagnóstico que se pode identificar o objetivo organizacional e os recursos disponíveis, bem como a necessidade de promover ações de marketing voltadas ao mercado interno. E através disso será possível descobrir se o ambiente dispõe de condições materiais e humanas para o desenvolvimento da gestão do *Endomarketing*. (BEKIN, 2004, p.64)

De acordo com Ponce (1995), relata-se a seguir as cinco etapas tópicos necessários para a realização de um projeto de *Endomarketing*, para que o mesmo obtenha êxito em diferentes organizações, é necessário adaptá-lo para a realidade, necessidades e objetivos de cada empresa.

- **Análise do Ambiente:** é o momento de delinear as características do ambiente externo da organização, diagnosticando os aspectos que influenciam as relações

---

2 Acrônimo que na terminologia de estratégia significa *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* ou em português: *forças, fraquezas, oportunidades e ameaças*.

de trabalho, como fatores econômicos, políticos e tecnológicos. No ambiente interno são identificadas as filosofias, políticas, estratégias e metas empresariais

- **Determinação dos objetivos do programa de *endomarketing*:** com base no diagnóstico da fase anterior, listam-se objetivos que se pretende alcançar em dois níveis: estratégico e tático. No nível estratégico, o papel das lideranças é orientar e motivar os colaboradores para execução das atividades com foco no cliente e nos serviços, campanhas e esforços de marketing para os colaboradores.
- **Concepção das estratégias que orientarão a implementação do programa:** elaboração de estratégias baseadas no composto de marketing que viabilizam os resultados esperados, provocando o interesse do público interno para alcançar esses resultados.
- **Levantamento dos custos do *Endomarketing*:** desenvolvimento de um orçamento e direcionamento de recursos para que o projeto seja implementado.
- **Determinação dos instrumentos de avaliação:** a empresa cria parâmetros para avaliar se os resultados atingidos correspondem aos resultados esperados. Posteriormente, esses resultados poderão ser utilizados como *feedback* para aqueles que participaram do projeto, para demonstração de resultados e correção de falhas que tenham ocorrido no processo.

Para Bekin (2004), é necessário que toda organização esteja envolvida no programa de implantação de *endomarketing* para que todas as soluções propostas pàs os itens levantados anteriormente atendam necessidades pessoais e organizacionais, proporcionando um ambiente de trabalho interligado e direcionado aos mesmos resultados.

Ainda segundo o autor, a *intranet* é uma ferramenta que pode ser utilizada para facilitar a comunicação entre os colaboradores, onde os mesmos podem encontrar as informações on-line e as pessoas podem dar e receber *feedbacks* com bem mais agilidade.

De acordo com Bekin (2004), qualquer programa de *endomarketing* deve conter os seguintes tópicos para que se possa obter a máxima eficiência e obtenha-se o melhor resultado:

- **Treinamento:** é possível envolver a empresa como um todo e dentro de um mesmo contexto, afim de que todos possam ter conhecimento de qual é o melhor caminho a ser seguido, quais vantagens serão adquiridas para todos através do programa. É necessário deixar claro para todos envolvidos as características do programa, pontos chaves, regras, objetivos, áreas de abrangência e a metodologia para o bom desenvolvimento do programa. No treinamento, os colaboradores são educados e ao mesmo tempo podem expressar suas opiniões e é através desta troca de opiniões que no final todos serão recompensados com o resultado final. (BEKIN, 2004).
- **Departamento de Recursos Humanos estruturado:** para selecionar eficientemente os melhores profissionais, a empresa pode enquadrar no plano de aplicação do programa, pessoas que já possuam perfis adequados ao projeto que será implantado, podendo assim moldá-las de acordo com as características exigidas, evitando assim uma enorme rotatividade que é consequência de uma seleção mal feita, sem foco ou abstrata. Contratando pessoas qualificadas e com um bom diferencial será possível ter um ambiente de trabalho com um clima agradável e propício à aplicação do projeto.
- **Planos de carreira, valorização, comprometimento e recompensa:** os colaboradores estarão sempre dispostos a lutar por resultados positivos, quando têm motivos consideráveis para isso, ou seja, a organização valoriza o potencial do seu cliente interno, abre espaço para o crescimento profissional de cada um, oferece as melhores condições de trabalho, esperando sempre um empenho diferenciado de seus colaboradores e os mesmos devem cumprir seu papel com a máxima eficiência para que possam ser reconhecidos, não só financeiramente, mas moralmente, pois de acordo com Bekin (2004), o reconhecimento pelo trabalho e o reconhecimento da importância do indivíduo na empresa estão em primeiro lugar, depois que vêm a remuneração e o avanço profissional.
- **Sistema de informação e rede de comunicação interna:** para alcançar o sucesso do projeto de *endomarketing*, é fundamental estruturar um sistema de comunicação entre membros de uma organização, pois só assim será possível envolver toda a equipe nos processos internos, deixando claro para todos onde devem chegar, quais metas devem ser atingidas e possibilitando a participação

efetiva deles nas decisões básicas da rotina de trabalho. As informações devem fluir eficazmente quando a rede interna possui estrutura para veiculá-las igualmente por todas as áreas da empresa.

- **Segmentação de mercado de clientes internos:** com a segmentação, a empresa direcionará seus esforços para o seu público-alvo, que no caso são seus próprios colaboradores, podendo assim estudar características e perfis de cada um e com todas essas informações é possível desenvolver ações que busquem atingir as expectativas de cada grupo específico e obtenham ótimos resultados para a organização.
- **Cenários para novos produtos, serviços e publicidade:** com a estruturação dos processos internos, trabalhando especificamente com o ser humano e proporcionando motivos para que este desempenhe suas atribuições com o comprometimento exigido, a organização terá potencial e diferencial competitivo para ofertar melhores produtos e serviços ao mercado, já que o desenvolvimento do projeto, é preciso gerenciar todo o processo e executar cada passo citado anteriormente, para que se atinja um excelente resultado, apesar das divergências encontradas no diagnóstico e atinja-se o objetivo organizacional.

Bekin (2004), afirma que o programa de *Endomarketing* por si só não terá efeito, pois com o passar do tempo as pessoas deixam seguir o programa corretamente e muitas coisas deixam de ser executadas. Logo, as etapas mais importantes são a execução contínua das técnicas conhecidas e o gerenciamento que deve partir da alta direção e seguir a linha hierárquica. E assim será possível obter um ambiente interno constantemente saudável, onde as pessoas estarão sempre interligadas e comprometidas com os resultados da empresa.

De acordo com Cerqueira (2002), a condição básica para a implantação do *endomarketing* é o diagnóstico, ou seja, uma avaliação do ambiente interno, do ponto de vista de sua cultura organizacional. Precisam-se conhecer os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças ao desempenho da empresa.

Ainda segundo Cerqueira (2002), após conseguir o diagnóstico, pode-se classificar o *endomarketing* em três níveis de abrangência:

- **Nível 1** (nível mais abrangente): ocorre em empresas que carecem de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado. É quando se tem a necessidade de criar uma cultura de serviço, criar uma nova mentalidade dentro da empresa, introduzindo uma noção de marketing em todos os seus setores, na consciência e na prática de todos seus colaboradores, e a noção de que seu colaborador também é um cliente potencial, do trabalho em equipe, a integração de todos os setores.
- **Nível 2:** quando a empresa já possui uma consciência estratégica voltada para o cliente, mas necessita de um novo processo para mantê-la; trata-se de fazer com que os valores da cultura de serviço possam se integrar ao cotidiano da empresa, de torná-la efetiva. É quando há a necessidade de uma manutenção da cultura de serviço.
- **Nível 3:** é quando a empresa já criou e incorporou a cultura de serviços, porém, em função de sua dinâmica, é preciso expandi-la, introduzindo novos bens e serviços para os colaboradores, ao lado de atividades e campanhas de marketing. É quando há a necessidade de expandir a cultura do serviço.

De acordo com Cerqueira (2002), praticar o *endomarketing* pode transformar a organização em um lugar onde o trabalho seja sinônimo de prazer. E os dirigentes que estão preocupados com o *endomarketing* têm como prioridade criar e colaborar para que seus subordinados sejam colaboradores cada vez mais motivados e satisfeitos com seu trabalho.

Ainda segundo o autor, dirigentes que ainda não se preocupam com o *endomarketing*, acabam por compactuar com inúmeras práticas nocivas à organização e que a levam para um poço escuro, ou seja, o fracasso empresarial.

Dessa forma, nos dias de hoje, as empresas que buscam obter sucesso e destacar-se das demais tem que dar importância a maior riqueza da organização, que são seus próprios colaboradores.

### 3 - ESTUDO DE CASO

Estabelecido o escopo da revisão da literatura referente ao *endomarketing*, detendo-se sobre o estudo da tendência mundial de que as organizações que querem crescer e continuarem competitivas através de projetos de *endomarketing*, neste capítulo será descrito a metodologia utilizada para a obtenção dos fins propostos, seguida da análise dos dados coletados.

#### 3.1 Aspectos Metodológicos

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, realizado com alunos e ex-alunos da FEAACS que são colaboradores de várias empresas de diversos ramos da economia, tendo como objetivo principal mensurar se empresas que possuem um *endomarketing* forte e ativo podem influenciar aos seus colaboradores para que os mesmos aumentem sua produtividade.

Segundo Yin (2001, p. 32) o estudo de caso refere-se a “uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso possui diversas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas o seu poder diferenciador é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas, observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Ainda de acordo com Yin (2001), a investigação sobre um estudo de caso é interessante, pois baseia-se em várias fontes de evidências, onde um problema tecnicamente único pode ser estudado sob várias óticas, beneficiando-se do conhecimento técnico de outras fontes bibliográficas.

Foi utilizado o questionário, cujo modelo consta no apêndice A, como um instrumento de mensuração do grau de influência que o *endomarketing* possui perante a satisfação e motivação dos funcionários e tentou-se identificar se isso pode influenciar no aumento da produtividade de seus colaboradores. As questões adotam o modelo Escalas de Likert, em que os entrevistados especificam seu nível de concordância com a afirmação.

O questionário foi composto com 18 perguntas cuja matriz está no apêndice 1, foi aplicado em janeiro de 2013 entre estudantes no turno noturno do curso de administração de empresas e ex-alunos do curso, os quais todos trabalhavam em empresas na cidade de Fortaleza e região metropolitana. O questionário foi dividido em duas partes, uma identificando o perfil social e econômico e a outra parte identifica o perfil de satisfação do colaborador perante a empresa em que trabalha, assim como o seu nível de motivação para a realização do seu trabalho. A pesquisa foi realizada com 67 colaboradores todos eles estudam ou já estudaram na FEAACS embora possuam diferentes perfis e que trabalham em diferentes empresas.

Segundo Cervo e Bervian (1996), o questionário é a técnica de coleta de dados mais utilizada, já que contribui um método para obter respostas sobre o tema em questão, de acordo com o domínio de conhecimento do respondente. Um questionário compreende uma série de perguntas ordenadas, que, neste caso foi realizado com alunos e ex-alunos da FEAACS.

A presente monografia busca identificar e calcular a importância do *endomarketing* para a produtividade nas empresas. Depois de realizadas as entrevistas e serem respondidos os questionários, os gráficos resultantes dessa mensuração foram: o grau de motivação e satisfação do funcionário por sexo, faixa etária, nível de escolaridade e renda média.

Para se chegar a uma conclusão a respeito das perguntas feitas através do questionário, as questões de 5 a 12 demonstram o nível de importância que a empresa dá aos seus colaboradores, onde é medido através de ações de *endomarketing* realizadas pela organização. Já as questões de 13 a 18 são utilizadas para estimar o grau de satisfação e motivação do colaborador quanto ao programa de *endomarketing* utilizado

pela empresa e conseqüentemente observar se essa motivação poderá influenciar no aumento da produtividade da empresa.

Nesse estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória, através de um levantamento de bibliografia especializada, como livros, artigos e publicações, além de pesquisas na internet e pesquisa de campo com a utilização de um questionário.

De acordo com Mattar (1996), a pesquisa exploratória é fundamental para as primeiras fases da investigação, uma vez que o pesquisador tem a oportunidade de se aprofundar e familiarizar com o tema, através de um levantamento bibliográfico.

Foi realizada uma pesquisa de campo que, de acordo com Lakatos e Marconi (1999), é utilizada para coletar informações ou conhecimentos acerca de um problema, onde fatos e fenômenos podem ser observados tal como ocorrem espontaneamente, registrando variáveis julgadas importantes na análise dos dados. A pesquisa de campo pode ser feita através de questionário, entrevistas, testes e observação. O presente estudo utiliza a técnica do questionário em sua elaboração.

### 3.2 Análise e interpretação dos dados coletados

À princípio, a pesquisa abordou nos itens 1 a 4 o perfil social e econômico dos entrevistados de acordo com quadro 2:

**Quadro 3 - Perfil social e econômico dos entrevistados**

SEXO	% Masculino	% Feminino			
	54%	46%			
FAIXA ETÁRIA	até 20 anos	21 a 25 anos	26 a 30 anos		
	25%	63%	12%		
ESCOLARIDADE	Fundamental	Ensino Médio	Graduação em andamento	Graduado	Pós-graduado
	0%	0%	78%	21%	1%
RENDA	até 1 salário	2 a 3 salários	3 a 4 salários	acima de 5 salários	
	75%	21%	3%	1%	

Fonte: a autora

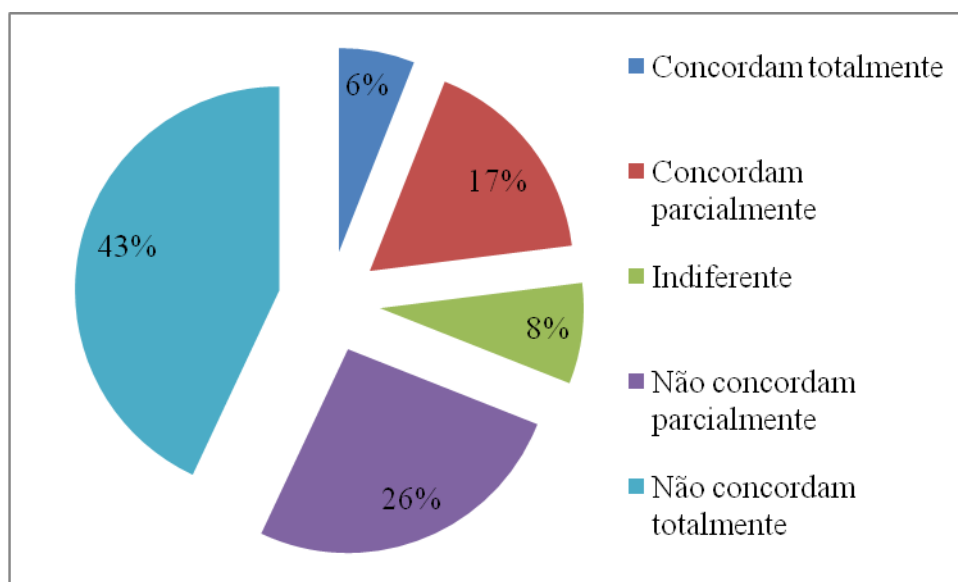


De acordo com os dados coletados pode-se observar que há um equilíbrio em relação ao sexo dos entrevistados, temos 46% mulheres e 54% homens. Quanto à “Faixa etária”, a maioria dos entrevistados foram entre 21 a 25 anos (63% ao todo), seguido pelas faixas de até 20 anos (25% ao todo) e em seguida pelas faixas de 26 a 30 anos com (12% ao todo) dos entrevistados.

No quesito “Escolaridade” foi colhida amostra de apenas níveis de graduação em andamento com a porcentagem maior 78%, graduados com 21% e pós-graduados apenas 1% dos entrevistados.

Pode-se identificar também que a maioria dos consumidores entrevistados (75%) possui renda de até 1 salários mínimo. As pessoas que possuem renda entre 2 e 3 salários mínimos representam 21%, os entrevistados com renda entre 4 a 5 salários mínimos representam 3% e apenas 1% dos entrevistados possuem renda acima de 5 salários mínimos.

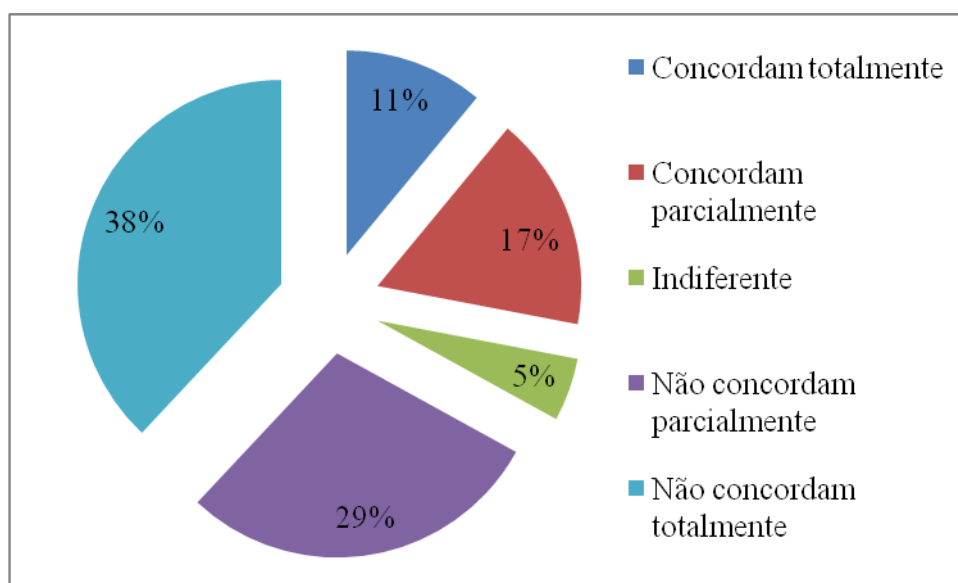
**Gráfico 1 – Demonstra se os colaboradores acreditam que o projeto de endomarketing oferecido pela empresa é satisfatório**



Fonte: a autora

Quanto aos funcionários que o projeto de *endomarketing* oferecido pela empresa atual, conforme evidencia o gráfico 1, a grande maioria demonstrou-se insatisfeita, 43% não concordam totalmente que o *endomarketing* da empresa seja satisfatório, 26% não concordam parcialmente, 17% concordam totalmente, 8% ficaram indiferentes e apenas 6% concordam totalmente que o *endomarketing* da empresa seja satisfatório. Isso mostra quanto as empresas ainda tem que melhorar o seu *endomarketing* e que poucas empresas estão cientes da real importância que é manter seus colaboradores sempre motivados. O grau de satisfação e dos colaboradores em relação ao projeto de *endomarketing* desenvolvido na empresa em que trabalha atualmente é correspondente as perguntas de 5 a 14 do questionário, no qual verificam os benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores.

**Gráfico 2 – Grau de colaboradores que acreditam estarem satisfeitos e motivados a trabalhar.**

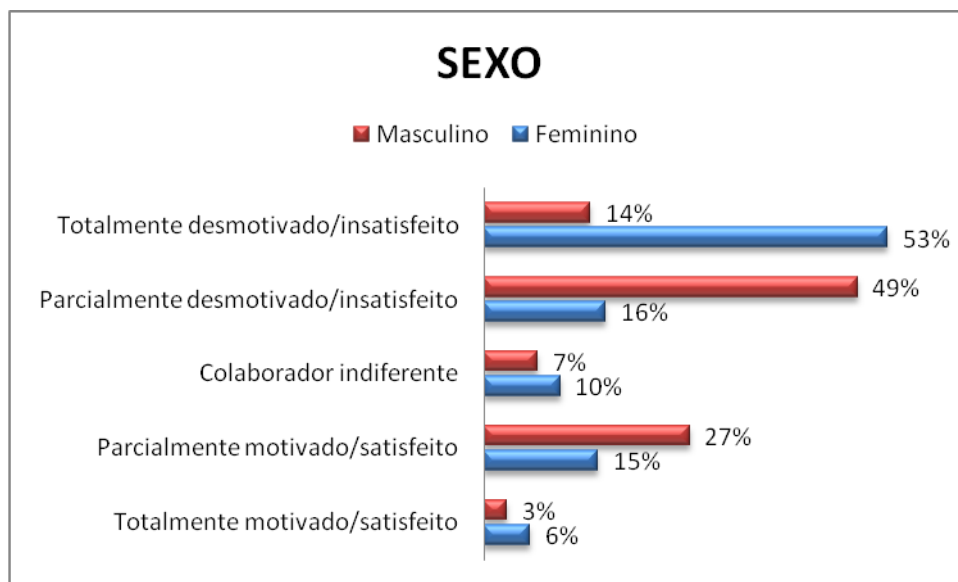


Fonte: a autora

Conforme evidencia o gráfico 2, o grau de colaboradores que acreditam estarem motivados e satisfeitos a trabalhar, os participantes em sua maioria 38%, não concordam totalmente que estão satisfeitos ou motivados com o emprego atual, 29% não concordam parcialmente, 17% concordam parcialmente, 5% são indiferentes e apenas 11% responderam que concordam totalmente. O grau de satisfação e motivação dos colaboradores perante seu emprego atual é correspondente as perguntas de 15 a 18

do questionário, no qual verificam as atitudes dos colaboradores perante seu emprego atual.

**Gráfico 3 - Grau de motivação/satisfação do colaborador por sexo que acreditam ter sua produtividade elevada devido ao programa de endomarketing por sexo.**



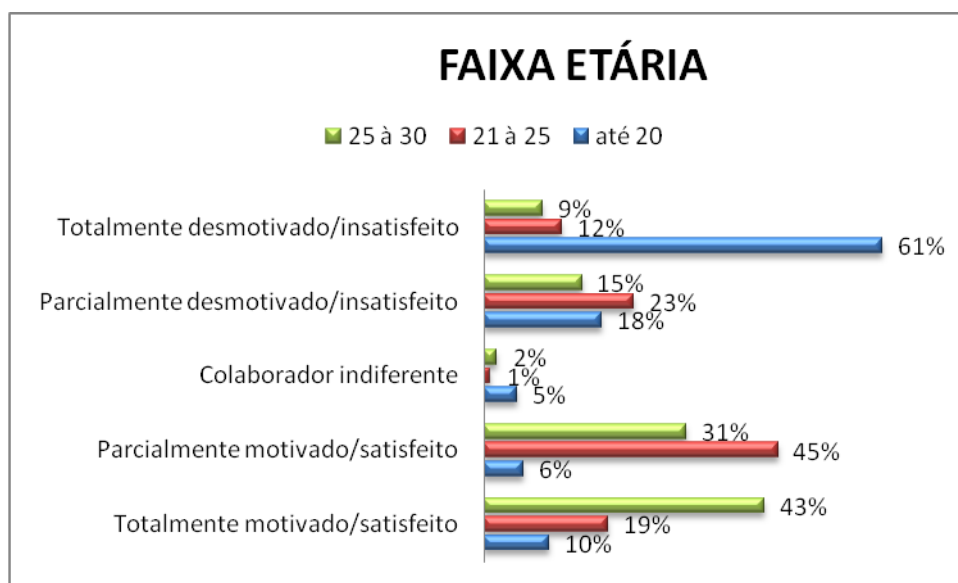
Fonte: a autora

Nota-se no gráfico 3 que colaborador do sexo feminino estão 53% totalmente desmotivados e insatisfeitos com o trabalho, enquanto do sexo masculino apenas 14% estão da mesma forma. Embora apenas 16% do sexo feminino estejam parcialmente desmotivado/insatisfeitos, a maioria dos entrevistados do sexo masculino, 49% encontram-se da mesma forma. O nível de indiferença das mulheres e dos homens sobre a questão é quase a mesma, 10% e 7% respectivamente. Alguns poucos consideram-se parcialmente motivados/satisfeitos, 15% do sexo feminino e 27% do sexo masculino. \e apenas 6% das mulheres e 3% dos homens encontram-se totalmente satisfeitos/motivados.. Pode-se observar através do gráfico que as mulheres estão menos motivadas e satisfeitas com seus empregos do que os homens.

Acredito que as mulheres possuem um nível maior insatisfação quanto ao seu trabalho do que os homens, devido à quantidade de coisas que têm que fazer fora do ambiente de trabalho, pois além de ter suas atividades no trabalho, ainda têm que cuidar

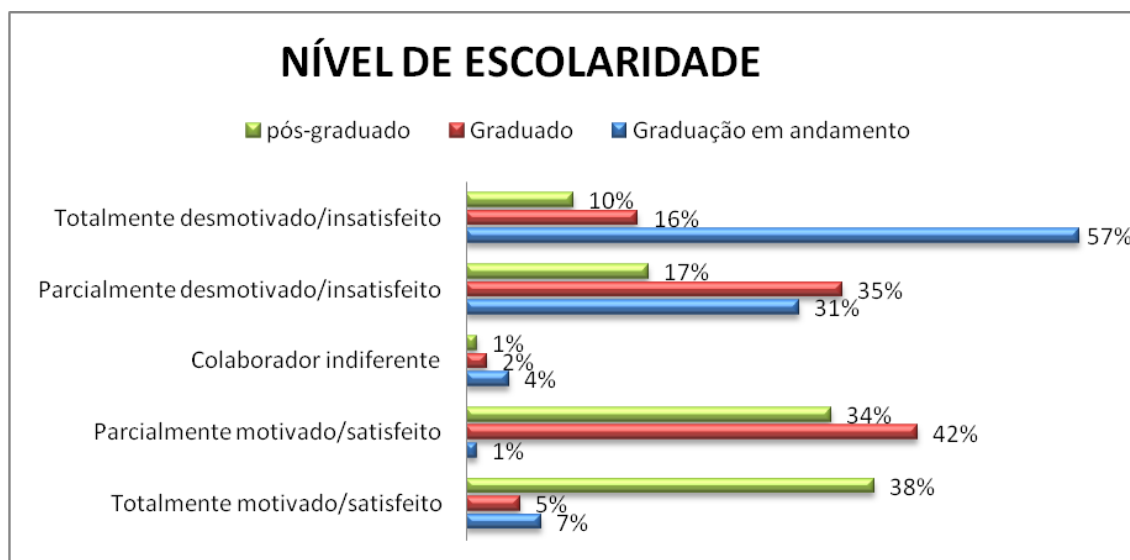
da casa e em alguns casos, dos filhos. E quer queira, quer não, em alguns casos ainda ocorrem dessas mulheres sofrerem discriminação no trabalho por serem do sexo feminino.

**Gráfico 4 - Grau de satisfação do trabalhador por faixa etária**



Fonte: a autora

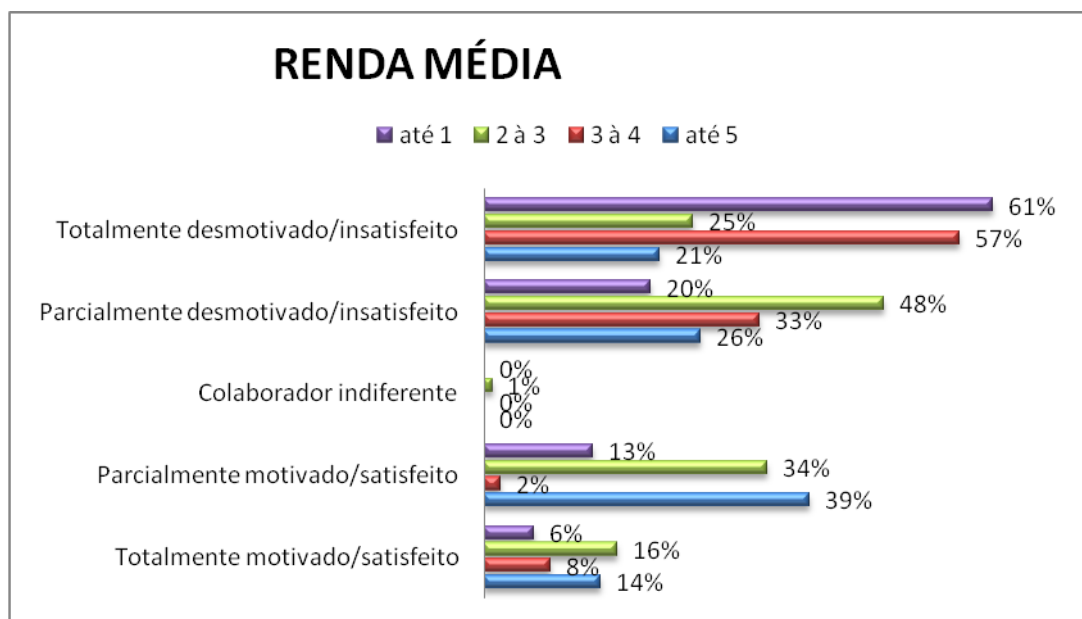
Quanto ao grau de satisfação do colaborador por faixa etária, não foi entrevistado nenhum trabalhador acima de 30 anos. Os colaboradores com até 20 anos foram os que demonstram-se mais insatisfeitos onde 61% deles estavam totalmente desmotivados/insatisfeitos. Já os entrevistados que tinham entre 21 a 25 anos demonstraram em sua maioria com cerca de 45% que estavam parcialmente motivados/satisfeitos. E os entrevistados que tinham entre 26 a 30 anos demonstraram uma maior motivação com seu trabalho onde 43% estavam totalmente satisfeitos/motivado. Pouquíssimos dos entrevistados demonstraram-se indiferentes. De acordo com os números apresentados na pesquisa, nota-se que os colaboradores mais velhos têm uma tendência maior a estarem mais motivados com seu emprego atual.

**Gráfico 5 - Grau de satisfação do colaborador por nível de escolaridade**

Fonte: a autora

De acordo com o gráfico 5 que representa o grau satisfação do colaborador por nível de escolaridade foram entrevistados somente pessoas com nível de escolaridade com graduação em andamento, graduados e pós-graduados. Pode-se observar que quanto maior o nível de escolaridade mais satisfeitos estão os colaboradores. Onde 57% dos entrevistados com graduação em andamento apresentaram-se totalmente desmotivados e insatisfeitos com seu trabalho. Entrevistados já graduados em sua maioria de 42% demonstram-se parcialmente motivados. Já os entrevistados com pós-graduação apresentam um nível de satisfação bem maior comparando-se aos demais, onde 38% deles encontram-se totalmente motivados/satisfeitos.

Acredito que quanto maior o nível de escolaridade maior a satisfação do colaborador, pois na maioria dos casos, o mesmo já obteve várias oportunidades de crescimento e pode descobrir o que realmente lhe deixa motivado e feliz para trabalhar.

**Gráfico 6 - Grau de satisfação do colaborador por renda média**

Fonte: a autora

Percebe-se no gráfico 6 o grau de satisfação do colaborador por renda em salários mínimos que os entrevistados que ganham no máximo 1 salário mínimo foram classificados como colaboradores totalmente desmotivados e insatisfeitos com seu trabalho totalizando um índice de 61% dos entrevistados, logo após com 48% entrevistados com renda média entre 2 e 3 salários foram considerados colaboradores parcialmente desmotivados/insatisfeitos. Os que ganham de 3 a 4 salários mínimos são considerados em sua maioria, totalmente desmotivados e insatisfeitos. Já os colaboradores que possuem uma renda entre 4 e 5 salários mínimos, tiveram um índice de 55% de colaboradores sem motivação e insatisfeitos com seu trabalho, 34% são considerados pouco motivados mas satisfeitos com o que fazem e 11% estão motivados e satisfeitos com o que fazem. E os entrevistados que ganham acima de 5 salários mínimos foram considerados em sua maioria com 54% parcialmente motivados e satisfeitos. Quase nenhum dos entrevistados mostram-se indiferentes ao seu salário, quase todos expressaram sua opinião à respeito, apenas 1% dos que possuem renda média entre 2 a 3 salários mínimos demonstram-se indiferentes.

Isso mostra que talvez a renda, possa ser considerada relevante para determinação da motivação e satisfação dos colaboradores, pois de acordo com a pesquisa pode-se observar que quanto maior a renda, menos insatisfeitos estão os

colaboradores. Mas isso não quer dizer que necessariamente pessoas que ganham mais estão completamente satisfeitas com o que fazem e mais motivadas a trabalhar mas os salários mais altos podem sim serem considerados como fator de peso para a satisfação do colaborador.

## CAPITULO 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa pela sua natureza exploratória não conduz propriamente a uma conclusão, contudo analisando os dados permite-se algumas inferências. Destas, destaca-se que o grau de satisfação do colaborador com o programa de *endomarketing* da empresa identificado no gráfico 1, demonstra o quanto as empresas ainda tem a melhorar a área de *endomarketing* da empresa pois a grande maioria dos entrevistados demonstraram-se insatisfeitos com as ações de *endomarketing* da empresa em que trabalham atualmente. E isso pode sim influenciar diretamente na produtividade dos colaboradores, pois colaboradores motivados trabalham com prazer são muito mais eficientes, como pode ser provado no gráfico 2, onde a maioria dos entrevistados demonstram-se pouco motivados para realizar suas funções.

Quando os colaboradores foram divididos por segmentos, os dados colhidos não foram representativos, mas os dados que mais chamaram a atenção foram os dos colaboradores divididos por faixa etária, no qual os entrevistados entre 26 a 30 anos são identificados como os mais motivados e satisfeitos com seu trabalho atual e os trabalhadores divididos por sexo, houve maior predominância de colaboradores do sexo feminino que estão insatisfeitos e desmotivados com seu trabalho.

Verificou-se quanto ao gráfico do grau de satisfação do colaborador por escolaridade, pode-se observar que quanto maior o nível de escolaridade maior o nível de satisfação dos mesmos.

No grau de satisfação e motivação dos colaboradores por renda média, pode-se achar primeiramente que os colaboradores que recebem acima de 5 salários mínimos são mais motivados e os que possuem renda de até um salário mínimo são os menos motivados mas isso não significa dizer que as pessoas são motivadas apenas por salários altos não, mas um aumento na renda do colaborador pode sim ser um agravante para a satisfação do mesmo.

No geral a pesquisa constatou as empresas ainda tem muito que melhorar no quesito do *Endomarketing*, e que um projeto de *endomarketing* pode sim fidelizar, motivar e aumentar a produtividade de seus colaboradores.



## REFERÊNCIAS

- AM3. **Marketing integrado**. 2011. Disponível em: <<http://www.am3marketing.com.br>> acessado em 19 de fevereiro de 2013.
- BASIL, D. COOK, C. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1999.
- BEKIN, Saul Faingus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas 1997.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CERVO, A. L.& BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DAMANTE, Nara. **Boa comunicação interna é uma vantagem competitiva. Comunicação Empresarial**, São Paulo, Sagra Luzzatto, 1999.
- HORTON, Thomas R.. **Endomarketing: empresários x executivos, em busca de uma nova parceria**. São Paulo, Markron Books, 1993.
- INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009.pdf>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2013.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luiz Tavares. **O endomarketing**. Cuiabá: Futura, 2007.

MEIRA, Paulo Ricardo; OLIVEIRA, Renato Luis Tavares de. **O endomarketing**. Disponível em: <[http://www.endomarketing.com/artigo\\_endomarketing.htm](http://www.endomarketing.com/artigo_endomarketing.htm)>. Acesso em: 19 de dezembro de 2012.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. São Paulo: Qualitymark Editora, 1998.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2004.

PONCE, F. A. U. **Marketing interno**: um estudo de caso no setor franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, L. C. C.. **Análise da relação existente entre ações de endomarketing e a imagem corporativa**: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa – Paraíba. João Pessoa, 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba.

SLATER, J. B. J.. **Marketing pessoal**: como orientar sua carreira para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Sammus, 1986.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – Questionário da pesquisa de campo**

Pesquisa Acadêmica para conclusão de Monografia de Graduação e obtenção de título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Ceará – UFC

**PERFIL SOCIAL/ECONÔMICO**

1. Sexo:

☐ MASCULINO    ☐ FEMININO

2. Faixa Etária:

☐ Até 20    ☐ 21 a 25    ☐ 26 a 30

3. Nível de Escolaridade:

☐ Fundamental    ☐ Médio    ☐ Graduação cursando    ☐ Graduado (a)    ☐ Pós-graduado (a)

4. Renda média (em salários mínimos):

☐ até 2    ☐ de 2 a 5    ☐ de 5 a 8    ☐ acima de 8

**PERFIL SATISFAÇÃO DO FUNCIONÁRIO QUANTO À EMPRESA**

5. Sua empresa oferece constantemente projetos na área de Endomarketing?

a) ☐ Não concordo totalmente    b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente    d) ☐ Concordo parcialmente    e) ☐ Concordo totalmente

6. A empresa lhe recompensa com prêmios quando você consegue obter resultados positivos?

a) ☐ Não concordo totalmente    b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente    d) ☐ Concordo parcialmente    e) ☐ Concordo totalmente

7. A empresa estimula sua criatividade?

a) ☐ Não concordo totalmente    b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente    d) ☐ Concordo parcialmente    e) ☐ Concordo totalmente

8. A empresa incentiva seus funcionários a praticarem atividade física?

- a) ☐ Não concordo totalmente   b) ☐ Não concordo parcialmente  
c) ☐ Indiferente   d) ☐ Concordo parcialmente   e) ☐ Concordo totalmente

9. Você acha que a empresa oferece uma comunicação interna da empresa é eficiente?

- a) ☐ Não concordo totalmente   b) ☐ Não concordo parcialmente  
c) ☐ Indiferente   d) ☐ Concordo parcialmente   e) ☐ Concordo totalmente

10. A empresa utiliza cartilhas ou boletim interno ou jornal interno constantemente para deixar os funcionários atentos às novidades/mudanças da empresa?

- a) ☐ Não concordo totalmente   b) ☐ Não concordo parcialmente  
c) ☐ Indiferente   d) ☐ Concordo parcialmente   e) ☐ Concordo totalmente

11. A empresa oferece momentos de lazer para seus colaboradores?

- a) ☐ Não concordo totalmente   b) ☐ Não concordo parcialmente  
c) ☐ Indiferente   d) ☐ Concordo parcialmente   e) ☐ Concordo totalmente

12. Você recebe treinamento sempre que ocorre alguma mudança?

- a) ☐ Não concordo totalmente   b) ☐ Não concordo parcialmente  
c) ☐ Indiferente   d) ☐ Concordo parcialmente   e) ☐ Concordo totalmente

13. Você acha que sua remuneração está justa, em comparação aos salários das empresas concorrentes?

- a) ☐ Não concordo totalmente   b) ☐ Não concordo parcialmente  
c) ☐ Indiferente   d) ☐ Concordo parcialmente   e) ☐ Concordo totalmente

14. Acredita as ações endomarketing podem ajudar a melhorar sua produtividade na empresa?

- a) ☐ Não concordo totalmente   b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente d) ☐ Concordo parcialmente e) ☐ Concordo totalmente

15. Você sente-se valorizado dentro do seu grupo?

a) ☐ Não concordo totalmente b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente d) ☐ Concordo parcialmente e) ☐ Concordo totalmente

16. Você está satisfeito com sua função na empresa?

a) ☐ Não concordo totalmente b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente d) ☐ Concordo parcialmente e) ☐ Concordo totalmente

17. Você sente que seu chefe dá importância às suas opiniões e idéias?

a) ☐ Não concordo totalmente b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente d) ☐ Concordo parcialmente e) ☐ Concordo totalmente

18. Você sente-se motivado a trabalhar na sua empresa atualmente?

a) ☐ Não concordo totalmente b) ☐ Não concordo parcialmente

c) ☐ Indiferente d) ☐ Concordo parcialmente e) ☐ Concordo totalmente