



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

ANTONIA GIZELLE THAINÁ HOLANDA CAVALCANTE

SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
COSTA NORTE

FORTALEZA

2013

ANTONIA GIZELLE THAINÁ HOLANDA CAVALCANTE

SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
COSTA NORTE

Monografia apresentada como exigência do curso de graduação de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará – UFC, sob a orientação da Professora Mestre Regina Soares.

FORTALEZA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

C364s Cavalcante, AntoniaGizelleThainá Holanda.

Satisfação do cliente interno: um estudo de caso na Associação Costa Norte /
AntoniaGizelleThainá Holanda Cavalcante - 2013.

58 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo. Fortaleza, 2013.

Orientação: Profa. Me. Sônia Regina Soares Machado.

1.Marketing 2.Comunicação nas organizações 3.Satisfação no trabalho I. Título

CDD 651.3741

ANTONIA GIZELLE THAINÁ HOLANDA CAVALCANTE

SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
COSTA NORTE

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado
Executivo do Departamento de Administração da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial para obtenção do Título de Bacharel em
Secretariado Executivo.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Sônia Regina Soares Machado (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Me. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, meu criador e mantenedor. A ELE devo tudo o que sou e o que tenho. Não teria chegado até aqui se Sua mão não estivesse sobre minha vida. Obrigada Senhor pelas vitórias alcançadas.

À minha família pelo carinho e dedicação a mim prestados. Obrigada por acreditar em meu potencial e investir em mim. Mãe obrigada pela cumplicidade, amor, pelas noites que passou em claro para que pudesse cuidar de mim, agradeço todos os dias por tê-la em minha vida, te amo incondicionalmente! Papai, obrigada por cada esforço que fez para que eu sempre pudesse ter acesso a uma boa educação, obrigada por me motivar a sempre galgar grandes vitórias, tenho em você meu exemplo de vida, te amo muito! Gabriel, meu irmão e amigo, obrigado pelo carinho compartilhado durante todos os anos que vivemos juntos, amo você!

Ao Ronny, esposo, companheiro e amigo. Muito obrigada por poder compartilhar todos os momentos da minha vida com você, obrigada por fazer todo possível para me fazer feliz, por me trazer paz em meio aos caos, por suportar e compreender os momentos de ausência, por ser um cooperador nas atividades domésticas, por cozinhar tão bem. Sua parceria foi essencial para que eu chegasse à conclusão deste trabalho. Existem inúmeros detalhes que me fazem te amar cada dia mais.

Aos meus amigos de trabalho e faculdade, em especial à Joanna, Luana, Lenaide e Evelyne. À Joanna que entrou em minha vida nos últimos meses, porém, colaborou de forma intensa para meu progresso, obrigada por seus conselhos e afeto. À Luana pela amizade e companheirismo durante os últimos 7 anos, por dividir tristezas e multiplicar alegrias, pelo amor dedicado a nossa amizade, esta vitória também é sua. À Lenaide pela inspiração acadêmica, obrigada por cada observação e por sua orientação, obrigada pela amizade e carinho, obrigada por fazer parte da minha vida. À Evelyne por sempre me socorrer nos momentos mais difíceis, Ivo muito obrigada por sua amizade e apoio, você possui um potencial enorme, sou muito feliz por conhecê-la. Meninas, cada uma de vocês colaborou intensamente para que eu chegasse ao término deste trabalho, todas são muito especiais!

A minha orientadora Regina Soares, por seus ensinamentos e orientação, por me conceder seu carinho e paciência durante essa jornada. Exemplo de inteligência, humildade e sabedoria. Inspiração!

Aos administradores da Associação Costa Norte, pela compreensão em meus momentos de ausência, em especial a Fausto Carmo dos Santos por me permitir, investigar e aplicar esta pesquisa e seus resultados na empresa citada.

Aos meus queridos gestores, Antonio Ramos de Brito, Eliezer de Melo Fontes Júnior e Emerson Nunes de Freitas que constantemente me incentivavam na busca do crescimento acadêmico e profissional. Obrigada por colaborarem com a produção deste trabalho.

Ao Curso de Secretariado Executivo da UFC, em especial a Joelma e Conceição, por me apresentarem uma profissão tão árdua, porém gratificante. Obrigada pelo conhecimento transmitido e as experiências compartilhadas. Vocês foram muito importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos a mim, fazendo-me ser uma pessoa melhor a cada dia.

“Você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisa de pessoas para transformar esse sonho realidade”.

(Walt Disney)

RESUMO

O tema proposto para este trabalho tem como justificativa apresentar o *endomarketing* como ferramenta que pode auxiliar na relação empresa - colaborador, com foco na satisfação do mesmo, produzindo bons resultados em seu desenvolvimento. Possuir um público interno satisfeito é gerar para empresa bons resultados. Por este motivo, a presente pesquisa tem como objetivo final identificar a relação da satisfação do colaborador com seu desempenho no desenvolvimento das atividades laborais. A metodologia utilizada se compôs de pesquisa bibliográfica e de campo. O levantamento dos dados se deu na Associação Costa Norte, empresa organizada em 1937, pessoa jurídica de direito privado, entidade religiosa de fins e objetivos eclesiais, não lucrativos. Os resultados obtidos classificaram-se como satisfatórios, comprovando-se por meio da pesquisa aplicada na referida empresa, que os colaboradores percebem relação entre sua satisfação e seu desempenho. Aferiu-se junto à pesquisa que os colaboradores percebem falhas quanto a alguns processos dentro da empresa, principalmente em relação à comunicação interna. Para amenizar as falhas destacadas pelos entrevistados, forneceu-se a empresa uma relação com ações recomendadas pelos próprios funcionários, bem como a implantação de um programa de *endomarketing*.

Palavras-chaves: Colaborador; Satisfação e *Endomarketing*.

ABSTRACT

The subject of this research paper is to study the *internal marketing* as a tool that can be used by the company in the relationship employer – employee, focusing on the satisfaction of the employee, which will bring good results on his/her personal/professional development. To have an internal audience satisfied can bring good results to the company. For this reason, this research has as its final goal to identify the relationship between the employee's satisfaction and his/her performance in the daily activities. The methodology used for this was the bibliographical review and field research. The data analyzed was from Nort Coast Conference, founded in 1937, it is the administrative office of a religious organization, whose goals are solely religious, non-profitable. The results of this research were classified as satisfactory, acquired by the research applied in the organization with the employees analyzing their perception of satisfaction and performance. It was discovered that the employees see flaws in some procedures inside the organization, mainly regarding internal communication. To mitigate the flaws highlighted by the interviewed, it was gather a list of recommendations by the employees with suggestions to improve the areas perceived as flaws, also it was suggested a program of *internal marketing*.

Key words: Employee; Satisfaction and *Internal Marketing*.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: A pirâmide das necessidades de Maslow	19
Figura 2: Teoria da expectativa	21
Figura 3: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação de necessidade	22
Figura 4: Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação	22
Quadro 1: Síntese de <i>Endomarketing</i>	26
Quadro 2: Ações de <i>endomarketing</i>	33

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes.....	38
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes.....	39
Gráfico 3 –Escolaridade dos respondentes.....	39
Gráfico 4 – Tempo de serviço na empresa.....	40
Gráfico 5 – Percepção em relação a programas motivacionais.....	41
Gráfico 6 –Percepção sobre a comunicação interna.....	42
Gráfico 7 – Percepção em relação a divulgação das metas organizacionais.....	42
Gráfico 8 – Importância do seu trabalho para a organização.....	43
Gráfico 9 –Percepção quanto a valorização.....	44
Gráfico 10 – Percepção quanto ao desempenho.....	45
Gráfico 11 – Percepção quanto a sugestão de ideias.....	45
Gráfico 12 – Satisfação em relação ao salário.....	46
Gráfico 13 – Percepção relacionado ao <i>endomarketing</i>	47
Gráfico 14 – Satisfação X Desempenho.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SEUS COLABORADORES.....	13
2.1	Conhecendo o ambiente organizacional	13
2.2	O fator humano dentro da organização	14
2.3	Clima organizacional.....	14
2.4	Comunicação.....	16
2.5	Motivação	18
3	DO MARKETING AO ENDOMARKETING.....	23
3.1	Conhecendo o <i>marketing</i>	23
3.2	<i>Marketing</i> interno	24
3.3	<i>Endomarketing</i>	25
3.4	Objetivo	27
3.5	Envolvendo o Colaborador.....	28
3.6	Comunicando para motivar.....	29
3.7	Implantando projeto de <i>endomarketing</i>	31
3.8	Ações de <i>endomarketing</i>	33
4	METODOLOGIA	35
4.1	Caracterização do estudo.....	35
4.2	Campo empírico.....	35
4.3	Universo.....	36
4.4	Instrumento de coleta de dados.....	36
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
5.1	Perfil dos respondentes	38
5.2	Satisfação e <i>endomarketing</i>	41
5.2.1	<i>Percepção em relação a programas motivacionais</i>	42
5.2.2	<i>Percepção em relação a comunicação interna</i>	43
5.2.3	<i>Percepção em relação a satisfação e ações de endomarketing</i>	45
6	CONCLUSÃO.....	53
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE	55
	ANEXO.....	57

1. INTRODUÇÃO

O cenário para o mundo dos negócios e seu ambiente organizacional é de intensa mudança para absorver novos conceitos e manter-se competitivo. As empresas vêm alterando suas prioridades, reduzindo o foco em instalações e tecnologias, passando a investir mais em seu maior bem: o colaborador.

Diante desse processo de transformação do cenário organizacional, o indivíduo passou a ter maior relevância dentro das empresas. Gradativamente passou a ter voz ativa, participar da concepção de projetos, ser consultado para tomadas de decisão, dentre outras responsabilidades que antes não eram de cunho dos colaboradores.

Realizar investimentos neste público em especial, tornou-se uma ferramenta estratégica para as empresas que desejam manter-se em destaque no mercado. Para essas empresas que visam alavancar seus resultados, esse investimento tornou-se indispensável, pois é o colaborador responsável por desempenhar atividades para o alcance dos objetivos da empresa.

Porém, vale ressaltar que cada indivíduo possui necessidades que precisam ser atendidas, quando a empresa tem essa percepção e investe em atender essas necessidades, pode obter colaboradores satisfeitos e motivados para alcançarem melhores resultados para a organização.

Analisando-se essa mudança ocorrida no cenário organizacional e a importância de investir no colaborador, a justificativa do presente trabalho é apresentar o *endomarketing* como ferramenta que pode auxiliar na relação empresa-colaborador, com foco na satisfação do mesmo, produzindo bons resultados em seu desenvolvimento.

A pesquisa trouxe como problemática a relação da satisfação do colaborador com seu desenvolvimento na organização, contextualizado na seguinte questão: A satisfação do colaborador é um fator relevante para seu desempenho dentro da empresa?

O objetivo final deste trabalho foi identificar a relação da satisfação do colaborador com seu desempenho no desenvolvimento das atividades laborais. Os objetivos específicos foram voltados para a análise de fatores que promovem a satisfação dos colaboradores, apresentação do *endomarketing* como ferramenta estratégica para a busca

dessa satisfação e elaboração de um projeto de *endomarketing* para ser analisado e implantado na Associação Costa Norte.

A metodologia aplicada neste trabalho se dá através da pesquisa bibliográfica e de campo, assim auxiliando neste estudo, visando respostas para o problema desta pesquisa. O levantamento dos dados foi realizado na empresa Associação Costa Norte, a fim de se ter uma análise geral da empresa. A coleta de dados se deu através de um questionário. O trabalho está dividido em 06 (seis) capítulos, sendo o primeiro esta introdução.

O segundo capítulo aborda o conhecimento do ambiente organizacional e seus colaboradores, tornando conhecido o conceito de organização, sua estrutura, inserindo o fator humano dentro desse cenário e analisando fatores que influenciam em sua satisfação. Dentre os autores de referência para essa construção teórica destacam-se Chiavenato (2010), Maximiano (1992), Brum (2010), Gustavo Matos (2006), Bergamini (2008) entre outros.

O terceiro capítulo apresenta o *endomarketing*, partindo da evolução do conceito, apresentando formas de envolver o colaborador, etapas de implantação de um projeto de *endomarketing*, finalizando o capítulo com ações que podem ser desenvolvidas de acordo com a realidade da empresa. Para fundamentar este capítulo utilizou-se os principais autores que tratam do tema, destacando-se Brum (2010/2005) e Bekin (2005).

O quarto capítulo trata da metodologia utilizada, explanando notas sobre o método, instrumento, sujeito e local de aplicação do questionário, fazendo uso da metodologia de Vergara (2013). O quinto capítulo apresenta a análise dos dados da pesquisa aplicada com os colaboradores da Associação Costa Norte, realizando críticas em relação a postura dos envolvidos empresa e colaborador.

E por fim, o sexto e último capítulo traz a conclusão do trabalho, com base no referencial teórico pesquisado e apresentado. Podendo confirmar que os objetivos desta pesquisa foram atingidos.

2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SEUS COLABORADORES

Com o avanço das mudanças no cenário organizacional, as empresas vêm sofrendo sérios desafios como a globalização da economia, desenvolvimento tecnológico e competitividade. Sendo assim essas organizações necessitam do constante aprimoramento de suas atividades, desenvolvendo novos métodos, para que exista uma adequação às constantes transformações.

2.1 Conhecendo o ambiente organizacional

De acordo com Chiavenato (2010, p 19) “As organizações são entidades sociais inventadas e reinventadas para alcançar objetivos comuns”.

Tomando por base as palavras de Chiavenato, entende-se que as Organizações surgem a partir de uma necessidade e que as mesmas precisam estar em constante adequação ao meio em que estão. Se adaptando a novos desafios, principalmente de reestruturação interna.

Reafirmando a citação de Chiavenato, tem-se Maximiano (2000) que assegura que uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade propósitos coletivo.

Com essa informação compreende-se que as mesmas são formadas pela totalização de pessoas, máquinas e equipamentos, recursos financeiros entre outros. Todos contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. As atividades são divididas e delegadas entre os membros que a compõem para que possam de forma organizada trabalhar em prol de objetivos comuns.

Alguns desses objetivos mudam de acordo com a organização, porém existe um que é comum a todas: a busca de manter-se em evidência no mercado em que atua. Com essas mudanças as organizações perceberam a relevância da atuação das pessoas em seu meio interno (CHIAVENATO, 2010).

Para Chiavenato (2010, p. 19) “a essências das organizações está nas pessoas [...] As pessoas são a alma das organizações, aquilo que lhes dá vida e vigor”.

São as pessoas que fazem com que as organizações alcancem e muitas vezes ultrapassem os objetivos propostos. O potencial de crescimento encontra-se nessas pessoas que se bem cuidadas e atendidas gerarão grandes resultados para as empresas.

A partir dessa percepção Chiavenato (2010, p. 4) complementa:

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los, melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e que os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los.

A partir do momento que se percebe esse novo contexto, as organizações estão investindo em programas cada vez mais sofisticados para a qualificação e manutenção dessas pessoas.

2.2 O fator humano dentro da organização

As organizações são formadas por pessoas, que agem e tomam decisões em seu nome. Vários são os termos usados para definir essas pessoas que compõem a organização.

Para Chiavenato (2010, p. 59) “empregados são as pessoas que contribuem com seu tempo e esforço para a organização, fornecendo habilidades e conhecimentos em troca de salários e de outros incentivos que a organização proporciona.”.

Os termos para definição dessas pessoas são utilizados de acordo com sua importância para as organizações.

Segundo Brum (2010, p. 24):

A linguagem empresarial vem mudando ano a ano. Podemos dizer que na década de 1990 as empresas empenharam-se na absorção de novos conceitos e técnicas de gestão. Uma das grandes mudanças dessa época foi deixar de chamar o empregado e funcionário e passar a chamá-lo de colaborador.

Essa mudança na nomenclatura trouxe ao colaborador um sentimento de importância, tornando-o parte integrante da organização.

Para efeito da presente pesquisa, será utilizado o termo colaborador, por entender que o mesmo é a forma mais clara e satisfatória de fazer referência ao termo em questão.

2.3 Clima Organizacional

Tanto a organização como os colaboradores possuem seus objetivos, e para a obtenção e conciliação desses objetivos é necessário possuir um clima organizacional favorável.

Maximiano (2009, p. 15) afirma que “o Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho”.

Este é o ambiente interno onde os colaboradores interagem entre si, o que influencia tanto positivamente quanto negativamente em seu comportamento. Está diretamente relacionado ao sentimento dos colaboradores para com a organização.

Fatores como estresse, motivação e satisfação, devem ser levados em consideração para que se tenha um desempenho satisfatório e um clima agradável no ambiente organizacional. As pessoas devem sentir-se motivadas para que haja um comprometimento de sua relação com a organização, alcançando dessa forma os objetivos propostos.

Apoiado nesta visão, Chiavenato (2003, p. 23):

Toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse clima organizacional está relacionado com a moral e satisfação daquilo que em membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado que cada membro se sente em relação à empresa.

De acordo com o mesmo autor esse clima pode ser satisfatório quando as necessidades dos componentes são supridas dando-lhes um sentimento de satisfação, e insatisfatório quando essas necessidades não são preenchidas causando nos participantes um sentimento de frustração.

Pode-se notar de acordo com as afirmações acima, que as organizações que trabalham em prol de um clima organizacional satisfatório possuem colaboradores mais felizes e produtivos, ao mesmo tempo em que querem alcançar objetivos pessoais satisfazem aos objetivos da organização.

Brum (2010, p. 18) afirma que “quanto mais pessoas felizes trabalhem na empresa, melhor será seu clima organizacional”.

Um ambiente laboral agradável produz em seus colaboradores elevados níveis de satisfação, afetando suas atitudes, despertando sua criatividade e sua capacidade de se adaptar às mudanças. Sendo assim, serão mais envolvidos com suas responsabilidades, trazendo à organização benefícios valiosos.

2.4 Comunicação

A comunicação é praticada pelo ser humano desde seu nascimento, mesmo antes da criança aprender a falar já inicia o processo de comunicação através de sons e gestos. Esse processo é utilizado pelo ser humano para interagir com o meio em que vive, que é basicamente a capacidade de se expressar e ser entendido.

De acordo com Bateman e Snell (1993, p. 402) comunicação “é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”.

Complementando a afirmação anterior, Gustavo Matos (2009, p. 27) afirma que “a palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opiniões’, ‘conferenciar’”.

A partir das afirmações acima, compreende-se que dentro ou fora das organizações a comunicação é de natureza vital para a sobrevivência do ser humano, sendo utilizada constantemente, seja dentro ou fora do ambiente organizacional.

Para que ocorra um processo de comunicação é necessário conhecer os elementos que compõem o mesmo. De acordo com Gustavo Matos (2006, p.5) tem-se:

Fonte – nascente de mensagens e iniciadora do ciclo da comunicação. Sistema (pessoa, máquina, organização, instituição) de onde provém a mensagem no processo comunicacional.

Emissor – é um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, num dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário.

Receptor – aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada.

Mensagem – comunicação, notícia ou recado verbal ou escrito. Estrutura organizada de sinais que serve de suporte à comunicação. A mensagem é o objeto da comunicação, é um produto real.

Ruído – todo sinal considerado indesejável na transmissão de uma mensagem por um canal. Tudo o que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou compreensão da mensagem.

Meios de comunicação – todo suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e o tempo. Meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor que a recebe (em código) e a interpreta (decodificada).

Código – conjuntos de signos relacionados de tal modo que estejam aptos para a formação e transmissão da mensagem. Por exemplo, a escrita é um código que permite transformar uma mensagem acústica em uma mensagem gráfica.

Codificação – ato de transformar uma mensagem de acordo com regras predeterminadas, para convertê-la em linguagem.

Decodificação – interpretação de uma mensagem, pelo receptor, de acordo com um código predeterminado.

Signos – é uma convenção social e arbitrária, constituída pela combinação de um conceito, denominado significado, e uma imagem acústica, ou forma física, denominada significante.

Linguagem – qualquer sistema de signos (não só vocais ou escritos, como também visuais, fisionômicos, sonoros, gestuais, etc.) capaz de servir à comunicação entre os indivíduos”.

Língua – é o produto social da faculdade da linguagem de uma sociedade. É um conjunto de convenções necessárias, adotadas pelo corpo social, para permitir o exercício da linguagem.

Tomando por base os elementos citados, percebe-se que, para que a comunicação se torne eficaz, é necessário que possua objetividade e clareza em todas suas etapas, podendo assim, atingir os resultados esperados.

A comunicação é uma ferramenta intensamente utilizada dentro das organizações, conhecida como comunicação interna.

Para Bueno (2003) a comunicação interna é “o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público”.

Partindo dessa afirmação pode-se entender que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da organização, através do estímulo e diálogo, à troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis hierárquicos da mesma.

Para obter sucesso é necessário que todos entendam a importância e saibam utilizar a comunicação interna, a maior responsabilidade é dos líderes. Fundamentando a informação Marchesi apud Nassar (2005, p. 49) afirma que “os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo”.

Essa troca de informação entre organização e colaborador o estimula em seu trabalho e reflete no relacionamento da empresa com o cliente. Brum (2010, p. 101) afirma que “a informação como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias de qualidade para o consumidor final”.

Quando a organização se dispõe a comunicar e a ouvir os colaboradores ela obterá um resultado de maior qualidade em relação aos objetivos propostos. A partir do momento que o colaborador entende que seu papel dentro da empresa ele terá mais disposição em se dedicar na busca de resultados.

Brum (2010, p. 100) nos diz que:

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo

e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância.

Sem informação coerente, clara, verdadeira e bem trabalhada, os colaboradores não estarão motivados, por maiores que sejam os benefícios oferecidos pela empresa. A informação é a direção da empresa, é por meio dela que são tomadas e apresentadas decisões, que posteriormente serão transmitidas nos diferentes níveis da mesma.

2.5 Motivação

Para tudo o que se faz seja no trabalho ou na vida pessoal é necessário uma força que impulse para a realização de metas e objetivos propostos.

Segundo Fiorelli (2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Quando esta força acontece as pessoas se tornam mais produtivas e atuam com satisfação.

Maximiano (2000) reforça afirmando que, a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões de motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Desta forma, compreende-se que a motivação pode surgir como uma força que predispõe o indivíduo na busca por algo.

As primeiras teorias que estudaram a motivação humana possuíam um aspecto em comum: encontrar um modelo único para todos os colaboradores e organização, acreditava-se que um fator padrão influenciava a motivação.

Segundo Chiavenato (2003), Taylor desenvolveu um trabalho baseado na especialização e na tarefa, onde o operário tinha apenas que executar suas atividades repetitivas de forma eficiente sem nenhuma argumentação. Acreditava-se que o salário constituía a principal fonte de motivação, onde o trabalhador produzia em troca de benefícios salariais.

Tendo em vista a necessidade de compreender essa área do ser humano, foram desenvolvidas várias teorias. A Teoria das Relações Humanas foi o ponto de partida, com ênfase totalmente nas pessoas pela preocupação de humanizar as organizações. O estudo foi realizado por Elton Mayo em uma fábrica de Chicago, conhecida como “A experiência de Hawthorne”. O resultado dessa experiência mostrou o indivíduo por outro ângulo, onde não era mais visto apenas movido por estímulos salariais, mas sim, um ser social com personalidade

complexa, movido pelas interações sociais, grupais e necessidades psicológicas (CHIAVENATO, 2003).

Enquanto o modelo tradicional procurava motivar os trabalhadores, o modelo das relações humanas buscava mostrar que esse tipo de ação repetitiva desmotiva cada vez mais o trabalhador e que a motivação só seria fortalecida através das relações sociais.

De acordo com Bergamini (2008, p. 7), “o desafio para os gerentes era reconhecer as necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e organizacional”.

A motivação também é representada pela Teoria das necessidades segundo a qual o comportamento é motivado por um estado de carência o que leva as pessoas a uma busca incansável da satisfação. Segundo Maximiano (2000, p. 350), “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”.

Uma das teorias mais conhecidas baseadas nessa premissa foi proposta por Abraham Maslow, é a chamada Hierarquia das necessidades humanas, em que as necessidades são visualizadas em forma de pirâmide em níveis de importância e influência conforme mostra a figura 1. Em sua concepção quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento, passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades, portanto para motivar um indivíduo é preciso saber em que ponto se situa na pirâmide (CHIAVENATO, 2003). Conforme essa teoria dificilmente se atingirá o topo da pirâmide, pois sempre surgirão novos objetivos e desejos.

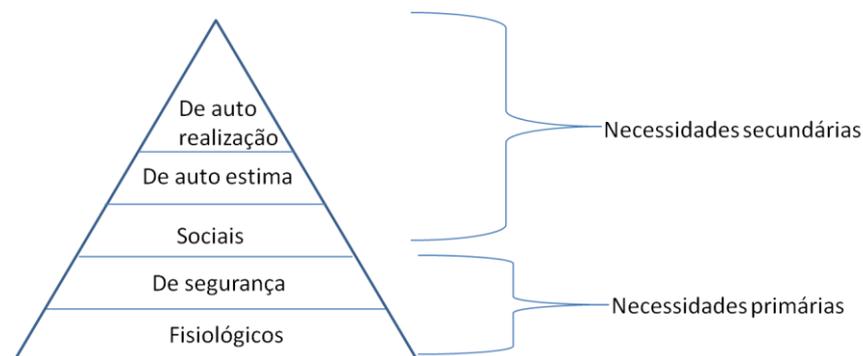


Figura 1: A pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: CHIAVENATO (2003)

Influenciado por Maslow, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, conhecida como Teoria Motivação – Higiene. Segundo Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento

das pessoas: os fatores higiênicos ou extrínsecos, ou, os fatores motivacionais ou intrínsecos. O primeiro está relacionado com o ambiente que rodeia o indivíduo, envolvem as condições físicas de trabalho e estão fora do controle das pessoas, eles apenas evitam a insatisfação no trabalho, mas, isoladamente não geram motivação (CHIAVENATO, 2003).

Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo, ou seja, com aquilo que o indivíduo faz, portanto estão sob o controle do indivíduo. Esses fatores envolvem crescimento individual, reconhecimento profissional, auto realização. Segundo Maximiano (2000, p. 360), “o conteúdo do trabalho produz satisfação com seu próprio trabalho”.

A partir desses estudos outras várias teorias foram surgindo como a teoria de McGregor, que foi outro estudioso que se interessou pelos fatores que envolvem a motivação humana dentro do contexto organizacional. Desenvolveu as teorias X e Y, onde em sua concepção na teoria X o trabalhador tem aversão ao trabalho e só o faz pela necessidade, sempre que puder irá evitá-lo, as pessoas não gostam de assumir responsabilidades, são preguiçosas, sem ambição e resistem às mudanças. “A teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais” (CHIAVENATO, 2003, p. 337).

Na teoria Y, McGregor contrapõe a teoria X, afirmando que o trabalhador não é preguiçoso por natureza, pois, quando motivado é capaz de atingir as metas propostas pela organização, as pessoas possuem criatividade na resolução de problemas, buscam e aceitam novos desafios e responsabilidades e se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado obtêm satisfação. “A teoria Y propõe um estilo de administração participativa e baseado nos valores humanos e sociais” (CHIAVENATO, 2003, p. 339).

A teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) possui origem nos estudos de Clayton Alderfer que tomou por base a hierarquia das necessidades de Maslow, redefinindo-a em apenas três grupos motivacionais: necessidade existencial, necessidade de relacionamentos e necessidade de crescimento. Essa teoria se opõe à de Maslow, pois, para Alderfer a satisfação das necessidades são atendidas de forma simultânea, não de forma sequencial como defende Maslow. (CHIAVENATO, 2003).

Para o estudioso Victor Vroom a motivação está relacionada com a escolha que cada indivíduo pode ter sobre determinada atividade. A teoria da expectativa, por ele desenvolvida, é traduzida pela seguinte equação: $\text{motivação} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valor}$ (figura 2).

Pode-se descrever a teoria da seguinte forma: expectativa – o indivíduo baseado em sua capacidade faz a análise da situação proposta e toma a decisão se vai conseguir realizar ou não o que lhe foi proposto. Se entender que não será possível realizar a atividade, cria-se uma desmotivação antes mesmo do início da mesma. Instrumentalidade – é a recompensa que se ganha por desempenhar aquilo que lhe foi dado. Valor – é a análise dos pontos positivos e negativos de cada situação. (www.admistradorjovem.com.br)



Figura 2: Teoria da expectativa

Fonte: www.jovemadministrador.com.br

Buscaram-se novas alternativas passando a considerar o ser humano no trabalho como pertencente a um grupo de pessoas motivadas por vários fatores diferentes procurando determinar assim a identidade pessoal e motivacional. Bergamini (2008, p. 10) afirma que “a motivação começa a ser concebida como um potencial de força guardado no interior de cada um, que tem função de energizá-lo”.

A motivação funciona de maneira cíclica, segundo Chiavenato (2003), o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão que conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade e o equilíbrio é recobrado assim que essa necessidade é satisfeita, esse ciclo está representado pela figura 3.



Figura 3. – Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação de necessidade.

Fonte: CHIAVENATO (2003)

Caso essa necessidade não seja satisfeita esse ciclo é rompido, o que ocasiona na frustração do indivíduo (figura 4).

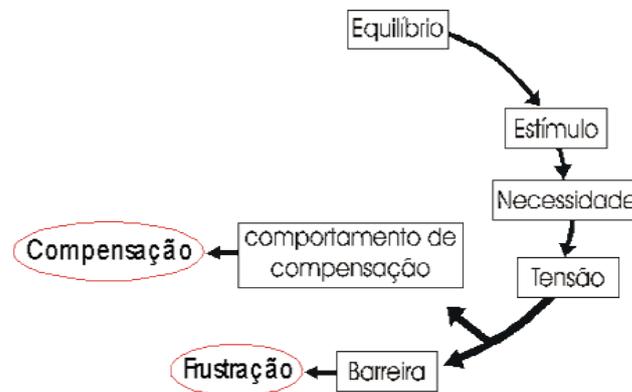


Figura 4. – Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.

Fonte: CHIAVENATO (2003)

De acordo com o que vimos pode-se entender a importância de se desenvolver nos colaboradores a satisfação de suas necessidades e expectativas para que assim obtenham motivação para atender às expectativas da organização. Dessa forma os resultados serão alcançados de forma rápida e precisa e os benefícios serão percebidos por ambas as partes.

3. DO MARKETING AO ENDOMARKETING

Antes de entender-se de fato o *endomarketing*, faz-se necessário uma abordagem sobre o *marketing* no estudo deste trabalho, afinal é deste termo que deriva o tema do presente trabalho. Será realizada uma breve abordagem sobre o assunto partindo de sua evolução e conceito, chegando por fim ao *marketing* interno, o qual será abordado de forma mais completa no capítulo sobre *endomarketing*.

3.1 Conhecendo o *marketing*

Para uma melhor compreensão dos conceitos, é necessário que se compreenda a evolução do *marketing*. De acordo com Las casas (2006), pode-se considerar três fases distintas:

a) era da produção: neste período, a demanda era superior a oferta. Os consumidores estavam ávidos por produtos e serviços. Com a revolução industrial surgiram as primeiras indústrias organizadas e a produtividade aumentou. Assim mesmo, a ideia dos empresários e a disponibilidade de recursos eram fatores determinantes na comercialização;

b) era de vendas: nessa época começaram a surgir os primeiros sinais de excesso de oferta. Os fabricantes desenvolveram e produziram em série. Assim, a oferta superou a demanda e os produtos se acumularam nos estoques. Algumas empresas passaram a utilizar técnicas de vendas mais agressivas;

c) era do *marketing*: a partir de 1950, os empresários passaram a perceber que a venda a qualquer custo não era viável. O mais importante era a conquista de clientes e a duração dessa relação. É nesta fase que o consumidor passa a ganhar maior valor. Os produtos passaram a ser fabricados de acordo com a necessidade do cliente, dessa forma o cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos meios para melhores resultados.

Com o passar dos anos o estudo sobre o *marketing* tem aprimorado a compreensão sobre o assunto. Kotler (2010) afirma que, hoje o *marketing* não deve ser entendido no antigo sentido de apenas se efetuar uma venda, mas, no novo sentido, de satisfazer as necessidades dos clientes.

De acordo com Kotler (2000, p. 30) *marketing* “(...) é um processo social por meio do qual, pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Tomando por base esta

afirmação verifica-se de forma simplificada que o *marketing* é o processo que busca satisfazer as necessidades das pessoas.

Porém essa busca não ocorre apenas da parte de pessoas, conforme Rocha, Christensen (1999, p. 15) “*marketing* é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização, as demandas específicas do mercado, utilizando como ferramentas um conjunto de princípios e técnicas”, ou seja, além da busca pela satisfação individual, o marketing também envolve a satisfação das organizações, produzindo uma avaliação quanto à gestão de ideias de bens e serviço.

Dentro das organizações essa ferramenta é utilizada de forma a alcançar e satisfazer de forma eficaz o cliente. Para Bekin (2004) o *marketing* deve abranger todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente. O objetivo final e principal é criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas dos clientes.

3.2 Marketing Interno

Para construir bons relacionamentos com os clientes e outros grupos de interesse fora da organização, é necessário manter um grupo coeso e motivado dentro da mesma, desta forma pode-se alocar o *marketing* interno.

Assim, antes de desenvolver uma estratégia de *marketing* de relacionamento para grupos de interesses externos, é necessário ter uma estratégia para construir relações internas (WOOD JUNIOR, 1995).

Ainda dentro desse contexto Wood Junior (1995, p. 27) afirma que:

A estratégia de *marketing* interno orienta as atividades dentro da organização. Assim como a estratégia de *marketing* externo ajuda a empresa a alcançar os clientes fora da organização a de *marketing* interno está dirigida a atingir clientes internos, tornando mais fácil a cooperação estreita entre indivíduos, departamentos e unidades.

O *marketing* interno incentiva os colaboradores a cooperarem para a fidelização dos clientes da sua empresa. Segundo Kotler (1998) *marketing* interno “é a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar colaboradores hábeis que desejem atender bem aos consumidores”.

Complementando essa ideia Grönros (2003) diz que o *marketing* interno é a filosofia de gerenciamento que trata colaboradores como clientes, os quais devem sentir-se

satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com o relacionamento com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos.

Hoje o *marketing* interno é conhecido pelo termo *endomarketing*, possui uma importância estratégica dentro das organizações, pois, motiva e incentiva o bom relacionamento e gera satisfação e comprometimento.

3.3 Endomarketing

De acordo com Bekin (2004, p. 4) o termo *endomarketing* origina-se da “palavra grega *éndon*, que significa ‘em, para dentro, dentro de’, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo”, ou seja, nos passa a ideia de uma ação voltada para dentro.

O termo foi utilizado pela primeira vez em 1975, por Saul Bekin, quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson, com o objetivo de criar novos estímulos para seus colaboradores. Porém apenas em 1996 o termo foi oficialmente registrado, a partir desse momento passaram a surgir novos estudos e discussão em torno desse assunto (BEKIN, 2004).

Para fundamentar o assunto em questão, foi pesquisado e sintetizado a teoria dos autores de referência no assunto, conforme mostra a tabela 1.

Quadro 1 - Síntese de *Endomarketing*

Autores	Conceitos	Obras
<p>Saul Faingaus Benkin – Criador do termo <i>Endomarketing</i>, desde 1986 dirige seu escritório de consultoria e treinamento especializado em <i>marketing</i> e <i>Endomarketing</i>, em São Paulo. Palestrante e conferencista de destaque é membro da <i>American Marketing Association</i>, a principal entidade de marketing do mundo, e já publicou diversos artigos em jornais e revistas nacionais e internacionais. É também professor de pós-graduação e MBA em renomadas instituições, onde leciona gestão avançada de <i>marketing</i>, <i>marketing</i> de serviços e <i>Endomarketing</i>.</p>	<p>“<i>Endomarketing</i> consiste em ações de <i>marketing</i> dirigidas para o público interno da empresa ou organização” (2004, p. 3)</p>	<p>Conversando sobre <i>Endomarketing</i>; <i>Edomarketing</i>: Como praticá-lo com sucesso;</p>
<p>Analisa de Medeiros Brum - Possui mais de 20 anos de experiência em Comunicação Social e é especialista em <i>Endomarketing</i>. Criadora e Diretora há 10 anos da HappyHouse, uma agência de <i>endomarketing</i> cuja atuação tem sido distinguida com prêmios no Brasil e no exterior. É também a autora com maior número de livros sobre o tema em questão.</p>	<p>“<i>Endomarketing</i> nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. (2010, p. 21)</p>	<p><i>Endomarketing</i>; <i>Endomarketing</i> como estratégia de gestão; Um olhar sobre o Marketing Interno; <i>Respirando Endomarketing</i>; <i>Face a Face com o Endomarketing</i>; <i>Endomarketing de A a Z</i>.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Partindo dos conceitos acima, pode-se entender que o *endomarketing* busca a satisfação das necessidades dos colaboradores, fazendo com que essas necessidades sejam identificadas e supridas de forma a trazer benefícios tanto aos colaboradores como para a organização, que por sua vez, terá um público interno interessado em transmitir essa satisfação para o cliente externo.

Como o termo ainda é alvo recente de estudo, o mesmo vem sendo pesquisado e aprimorado, ainda existem algumas deficiências, mas, os estudos têm avançado. E de acordo com esses avanços, Costa (2012, p. 53) nos traz uma visão mais completa:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os

objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

De acordo com a afirmação acima, pode-se notar o desenvolvimento do conhecimento a respeito do assunto. Não existe *endomarketing* sem continuidade, as ações devem manter e estar em um processo contínuo, sempre inovando. Pois, se assim não for, se tornarão obsoletas.

3.4 Objetivo

A organização atual, não possui mais a produção de bens e serviços como seu enfoque principal, mas, principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que reflita em seu mercado de atuação, fidelizando clientes (BRUM, 2010).

Entendendo isto, Brum (2010, p. 21) afirma que:

O objetivo do *endomarketing* é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Partindo da afirmação acima entende-se que o objetivo principal é alinhar os objetivos da empresa com os objetivos dos colaboradores, permitindo que dessa forma, aconteça uma integralização de ambos, e os colaboradores se sintam motivados para alcançá-los. Seus resultados influenciarão na satisfação do cliente externo.

Bekin (2004, p.47) complementa a afirmação anterior assegurando que o objetivo do *endomarketing* é:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

O objetivo do *endomarketing* é fortalecer o relacionamento empresa – colaborador, resultando em uma relação de fidelidade e satisfação. Promovendo no colaborador uma motivação, que refletirá em seu compromisso com os objetivos da empresa.

3.5 Envolvendo o Colaborador

De acordo com explicações anteriores, sabe-se que, hoje um dos principais objetivos e foco das organizações estão sobre os recursos humanos. Faz-se necessário que o colaborador compreenda sua importância em meio a esse processo.

Almeida (1997, p.68) afirma que “o entendimento de conceito de cliente interno, por todos que trabalham na empresa, é vital e indispensável para que tenhamos uma organização verdadeiramente voltada para o cliente, ou seja, competitiva”. É importante que o colaborador saiba que sua presença e seu trabalho são ferramentas que fazem parte do desenvolvimento da organização.

Envolver o colaborador em seus processos e informá-lo sobre os resultados é uma forma de mantê-lo motivado. A organização possui essa possibilidade em mãos, prover a motivação dos colaboradores deve ser um dos principais objetivos, pois através dessa motivação o desempenho do colaborador será satisfatório (Daniel Costa, 2012).

Costa (2012, p.55) complementa afirmando que:

[...] A motivação não sendo espontaneamente gerada, e manifestando-se de maneira particular em cada indivíduo, constituirá à empresa uma oportunidade para promovê-lo a partir do estímulo combinado de diferentes fatores, de forma a criar as condições necessárias para as pessoas manifestarem seu potencial.

A partir do momento em que a organização põe em foco a motivação de seus colaboradores ela ampliará suas possibilidades de crescimento e resultados, pois, os mesmos estarão empenhados na busca pela excelência do desenvolvimento de suas atividades.

Conforme Bekin (2004, p.79) as expectativas dos colaboradores envolvem quatro pontos essenciais “reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional”. Essas expectativas estão relacionadas entre si, se uma organização pretende obter sucesso em sua relação com o colaborador, obterá um bom resultado ao desenvolver essas ações de forma dinâmica. Trabalhar apenas com um desses itens não trará tantos resultados.

Quando a motivação atinge um nível de excelência, os colaboradores buscam otimizar os resultados de seu trabalho, porém, quando o mesmo não está suficientemente motivado, ele se esforçará para realizar as atividades, mas, esse esforço não será satisfatório.

Se a organização espera bons resultados por parte do colaborador, faz-se necessário estar atento às necessidades do mesmo. 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.

Compreender a importância que o colaborador possui é investir em grandes resultados. Bekin (2004, p.77) reforça exemplificando os meios para fidelizar o cliente interno:

São os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, os programas de motivação que envolvem o bem estar do funcionário, que garantem sua segurança nas atividades de trabalho. Paralelamente, programas de incentivo ao esporte e à carreira, de reconhecimento e crescimento.

Quando a organização passa a investir e comunicar ao colaborador suas expectativas quanto ao seu desempenho, ela mostra ao colaborador o interesse em manter com ele uma relação. Bekin (2004, p. 78) exemplifica os benefícios dessa relação para ambos os envolvidos:

A empresa deve oferecer resposta às seguintes expectativas do funcionário: segurança, salário, carreira, status e reconhecimento profissional. O funcionário deve oferecer, por sua vez, as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho.

Conforme conteúdo visto, o comprometimento de ambas as partes é benéfico e traz, muitas vezes, resultados além das expectativas.

3.6 Comunicando para motivar

Anteriormente neste trabalho, conheceu-se o conceito e a relevância da comunicação no ambiente organizacional. Neste capítulo introduziremos o tema no contexto do *endomarketing*, como ferramenta para auxiliar na satisfação do colaborador.

Brum (2010, p. 100) afirma que:

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância.

A troca de informação é um dos caminhos para a satisfação do colaborador. O manuseio eficaz dessa ferramenta garante resultados para o objetivo das organizações: fidelizar clientes.

Porém quando se fala de comunicação, é necessário ressaltar a importância de partilhar a mesma. O processo deve acontecer tanto do topo da pirâmide quanto a partir da base.

Bekin (2004, p. 98) nos diz que:

Ser capaz de ouvir com atenção é o reconhecimento concreto, a hora da verdade por assim dizer, da valorização do indivíduo. Podemos afirmar que ouvir com atenção já é dizer sim. Se o ponto de vista é válido, o gerente concorda; caso contrário argumenta e toma sua decisão. [...] esta é a dinâmica de uma empresa que incorporou o endomarketing, que trata o funcionário com cliente e sabe que todo cliente é importante.

Compreende-se que saber comunicar ao colaborador é, portanto, além de informar, é saber ouvir, tornar relevante o que diz o colaborador, sua opinião, seu ponto de vista. É saber dar relevância suas considerações, permitindo que ele saiba que sua comunicação é de grande importância para a organização, deixando-o feliz e motivado. Brum (2010, p. 101) complementa dizendo que “é um processo de troca de informação que, se bem feito, proporciona a satisfação de ambas as partes”.

A informação como meio de comunicação interna serve para envolver o colaborador, deixá-lo confortável e animado em buscar junto à empresa os objetivos. Jan Carlzon apud Brum (2010, p. 101) afirma “um funcionário sem informação não pode assumir responsabilidades, mas um funcionário que recebe informação não pode deixar de assumir responsabilidades”.

A partir do momento que o colaborador recebe a informação, ele possui a responsabilidade de desenvolver aquilo que se espera dele. É importante que a organização ressalte essa comunicação, não existe resultados sem conhecimento. Bekin (2004, p. 99) ressalta “a partir daí temos uma reação em cadeia: se houver envolvimento, haverá comprometimento; se há comprometimento, há motivação. E motivação nada mais é do que o significado da própria palavra: ‘motivar em ação’”.

Dessa forma, compreende-se como o manuseio dessa ferramenta dentro da organização é relevante para o comprometimento e desenvolvimento do colaborador, permitindo que tenha conhecimento sobre quais expectativas deve responder.

3.7 Implantando projeto de *endomarketing*

Após a compreensão do conceito e da importância do *endomarketing*, realizar-se-á uma análise quanto à aplicabilidade desta ferramenta, e o que é necessário para que possa ser implantado um projeto dentro da empresa.

Com a descoberta do processo de *endomarketing*, muitas empresas passaram a aplicar o programa, porém, em sua maioria, não havia um alinhamento com o posicionamento interno, passando a investir em várias direções diferentes sem ter um foco principal. Porém ao final da década de 1990 as empresas passaram a se organizar, iniciando com a criação de um planejamento, para, aí sim, implantar o projeto (Brum, 2010).

Para que haja a concepção de um projeto de *endomarketing* é necessário que se conheça o posicionamento real da empresa, não se deve elaborar um projeto que não seja condizente com a situação real da mesma. Caso isso aconteça, não será possível o desenvolvimento do projeto, o que ocasionará em falta de mudanças e melhorias no ambiente organizacional. Brum (2010, p. 161, 162) afirma que:

Nenhum trabalho de *marketing* interno bem feito e perene pode ser planejado sem que haja a determinação inicial de um bom e consistente conceito, ou seja, uma ideia principal que seja pensada e elaborada [...] Um bom processo, na sua totalidade, precisa estar sustentado em conceitos fortes, arrojados, duráveis e, principalmente complementares. Um esforço tem que ver com o outro, até porque o sucesso do *endomarketing* está exatamente na sistemática e na integração.

A partir daí verifica-se a importância de um planejamento sensato e bem elaborado. Sendo assim, o mesmo poderá resistir durante todo o processo, sem interrupções indesejadas. Um bom projeto surtirá efeito dentro da empresa. Costa (2012, p. 121) complementa afirmando:

[...]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.

Esse é um processo cíclico e contínuo para que possa manter essa interação e fidelização do público interno. O objetivo é transformar o ambiente de trabalho em um lugar de cooperação, iniciativas, criativo e propício para o cumprimento de metas. Para que o projeto alcance esses objetivos, Costa (2012, p. 125) nos trás oito passos para a concepção e consolidação do projeto:

1. Premissas estratégicas e políticas: O projeto não deve divergir ao planejamento estratégico da empresa, precisa estar alinhado aos seus valores culturais e à sua ideologia central. Essa é a única maneira de torná-lo duradouro e efetivo.

2. Estrutura e processos de trabalho: É preciso que se defina, nessa etapa, como os gestores vão organizar e capacitar 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 à consecução dos objetivos.
3. Rede interna de comunicação e grade e 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 de mídia fixa: É definido um posicionamento macro e institucional para a propaganda interna, a partir do qual serão desenvolvidas todas as iniciativas, bem como sua 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 empresa 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 orientações 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 otimizar os atuais investimentos.
8. Fontes de “financiamento”: A organização deve visar quanto 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 à atuação do programa.

Considerando os passos apresentados, é necessário lembrar a importância do envolvimento dos colaboradores. Nada será bem sucedido se não houver a participação das pessoas, são elas que dão sentido ao projeto, trazendo resultados. Também se faz necessário o envolvimento dos gestores, para que os colaboradores vejam e percebam a relevância do projeto.

Após todo o processo de diagnóstico, o ideal é que a empresa marque data, horário e local para o lançamento do projeto. É importante que a administração esteja presente, e o ambiente deve estar ornamentado de acordo com o slogan da campanha. O evento deve apresentar de forma resumida o novo processo pelo qual irão passar, a fim de deixar claro que a empresa será ouvinte para dúvidas e sugestões (BRUM, 2010).

Para que o programa se desenvolva de forma eficaz é importante que seja feita uma avaliação periódica. Para isso, pode-se utilizar o GRID – Grupo Interno para Diagnóstico, a avaliação é feita a partir de reuniões entre os líderes dos departamentos ou colaboradores de um mesmo departamento (BEKIN, 2004).

3.8 Ações de *Endomarketing*

As ações de *endomarketing* são desenvolvidas dentro do programa, pode-se dizer que é a parte prática. De acordo com Brum (2010, p. 43) “ações de *endomarketing* são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno”.

Essas ações são desenvolvidas de acordo com os objetivos do programa implantado e visando o que a empresa deseja obter como resultados. Em relação a isso Cavagnolli e Maino (2010, p. 10) ressaltam que:

Muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de *Marketing* Interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de *Marketing* Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional.

Brum (2005) mostra várias opções de ações que podem ser desenvolvidas durante o programa de *endomarketing*, as mesmas estão expostas abaixo:

Quadro 2 – Ações de *endomarketing*

Instrumentos de <i>Endomarketing</i>	Objetivos
a) Manual	Apresentar de forma educativa os produtos, serviços e possíveis lançamentos.
b) Jornal interno	Trazer informações internas relevantes aos colaboradores.
c) Cartazes motivacionais e informativos	Passar informações aos colaboradores e sempre estar atualizando este material, como algo que seja proveitoso para quem estiver lendo.
d) Datas festivas e aniversários	Oferecer ao público interno este momento como forma de comemorar datas significativas.
e) Canais diretos	Propiciar momentos de conversa com a pessoa superior do colaborador.
f) Reuniões relâmpagos	Realizar reuniões sempre que for necessário passar informações na qual os colaboradores devem ser informados rapidamente.
g) Reuniões de liderança compartilhada	Envolver os colaboradores com as coordenações e demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes a empresa.
h) Vídeos informativos e motivacionais	Expandir a ideia da empresa e apoio a treinamentos ao público interno.
i) Palestras internas	Apresentar ao público interno as novidades da empresa.

j) Grife Interna	Utilizar acessórios, roupas com a logomarca da empresa.
l) Valorização dos funcionários	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais.
m) Memória da empresa	Apresentar a história, bem como a evolução da empresa.
n) Correio eletrônico	Desenvolver canal direto para comunicação da empresa com os colaboradores.
o) Intranet	Utilizar a ferramenta para os colaboradores terem acesso a diferentes tipos de informações, desde datas de aniversariantes, como acesso a manuais internos.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Brum, 2005.

Nota-se que as ações descritas por Brum, buscam de certa forma trabalhar com o manuseio da informação, repassando aos colaboradores tudo o que devem saber, transmitindo de forma rápida aquilo que a empresa deseja comunicar.

4. METODOLOGIA

A metodologia é a explicação detalhada de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado, universo, da forma de tratamento dos dados, enfim, de tudo o que se utilizou no trabalho de pesquisa.

4.1 Caracterização do estudo

Os princípios norteadores da pesquisa bibliográfica e de campo fundamentam a metodologia utilizada neste estudo. Segundo Vergara (2013, p. 43), “a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. A investigação também será de campo, pois é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (Vergara, 2013).

4.2 Campo Empírico

Para entender melhor o que é a Associação Costa Norte e como ela funciona, precisamos ir mais fundo em sua origem. Precisamos conhecer a história da entidade a qual ela pertence: a Igreja Adventista do Sétimo Dia.

Historicamente a Igreja Adventista do Sétimo Dia seguiu três passos distintos na sua formação. Por volta de 1840 aconteceu sua formação doutrinária. Na década de 1850 foram lançadas as bases para a sua formação organizacional e em 1860, como resultado dos esforços dos membros para que a igreja se organizasse, formou-se uma comissão de 19 pessoas na cidade de BattleCreek, E.U.A, onde a primeira igreja foi organizada e o nome foi escolhido. Em 1861 foi organizada a Associação Geral, em 1901 foram criadas as Uniões e em 1918 as Divisões. Estas unidades foram criadas como forma de administrar, e dar suporte às igrejas em todo o mundo. E compõem os cinco níveis administrativos da estrutura desta Igreja. São eles:

- A igreja Local –grupo de pessoas reunidas em uma congregação, uma igreja organizada. Este grupo forma a base da estrutura.
- Missão/Associação –conjunto de igrejas de um Estado, município ou território. que é o caso da Associação Costa Norte.

- União –conjunto de Associações ou Missões dentro de um território mais amplo. A União Nordeste Brasileira, em Jaboatão dos Guararapes- Pernambuco é o órgão imediatamente superior da Associação Costa Norte.

- Divisão –agrupamento de diversas Uniões.

- Associação Geral – a mais ampla unidade da organização, sediada nos Estados Unidos e representada em determinadas áreas geográficas por suas divisões. A Divisão Sul Americana, sediada em Brasília é o escritório da Associação Geral na qual a Associação Costa Norte está ligada.

A Associação Costa Norte, foi fundada e organizada em 1937 com 29 membros. Pessoa jurídica de direito privado, entidade religiosa de fins e objetivos eclesiásticos e evangelísticos, não lucrativos. Na ocasião sua jurisdição compreendia os Estados do Ceará, Piauí e Maranhão, era administrada pela União Norte Brasileira e tinha como endereço a Rua Pedro I, 1200 – Centro – Fortaleza, CE. A partir de 1º de Abril de 1996 passou a ser administrada pela União Nordeste Brasileira e a ter como território apenas os Estados do Ceará e Piauí.

Os primeiros adventistas que estiveram nesta região foram os colportores (vendedores de livros), André Gedrath e Zacarias Rodrigues, na década de 30.

O primeiro batismo foi realizado em 6 de maio de 1939, na Lagoa de Parangaba, totalizando 15 pessoas. A cerimônia foi oficializada pelos pastores Léo Blair Halliwell e Robert A. Wilcox, presidente da Associação Costa Norte na época.

Atualmente seu escritório funciona à Rua Dom Joaquim de Melo, 559 – Rodolfo Teófilo, nesta cidade.

4.3 Universo

O universo pesquisado será de aproximadamente 60 profissionais, grupo de colaboradores da Associação Costa Norte, entidade Administrativa da Igreja Adventista do Sétimo Dia para os estados do Ceará e Piauí.

4.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário, composto por 15 questões de múltipla escolha, dividido em duas partes, a primeira faz

referencia ao perfil do respondente e a segunda diz respeito a aspectos relacionados ao endomarketing e a satisfação do colaborador da Associação Costa Norte.

De acordo com Chizzotti (2001, p. 55):

O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistematicamente e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

As questões abordaram os assuntos estudados de forma a mensurar quantitativamente os fatores que envolvem o *endomarketing* e a satisfação dos colaboradores.

O questionário foi testado no dia 05 de novembro, com uma amostra dos alunos da Universidade Federal do Ceará, curso de Secretariado Executivo. Verificou-se a aplicabilidade e objetividade do instrumento. Nenhum dos respondentes mencionou alguma dificuldade em responder ao mesmo.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

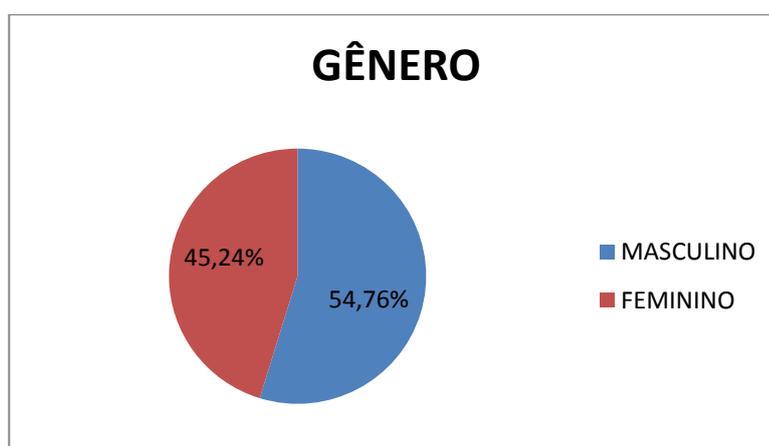
Conforme autorização da Associação Costa Norte, empresa pesquisada neste trabalho, o questionário foi aplicado no dia 18 de novembro de 2013. Após aplicação da pesquisa, faz-se necessário a interpretação a análise dos dados. Este capítulo apresenta a análise dos dados levantados na Associação Costa Norte, com o objetivo de dar suporte a pesquisa e objetivo deste trabalho. O referencial teórico estudado nos capítulos anteriores proporciona embasamento necessário para a resposta do problema deste trabalho. Iniciar-se-á pela análise do perfil dos respondentes, seguido pelas diversas perguntas fundamentadas neste trabalho.

5.1 Perfil dos respondentes

Obter conhecimento do perfil de seus colaboradores torna-se uma vantagem competitiva, pois, a partir do instante em que a empresa possui tal informação, pode utilizá-la como investimento, desenvolvendo assim o perfil de cada pessoa. Pode também, buscar fora da empresa um perfil que se adapte às suas necessidades.

Las Casas (2000) afirma que utilizar pesquisas de *marketing* voltadas para o público interno é útil a fim de obter a identidade dos empregados, os quais são de extrema importância para o desenvolvimento da empresa.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes

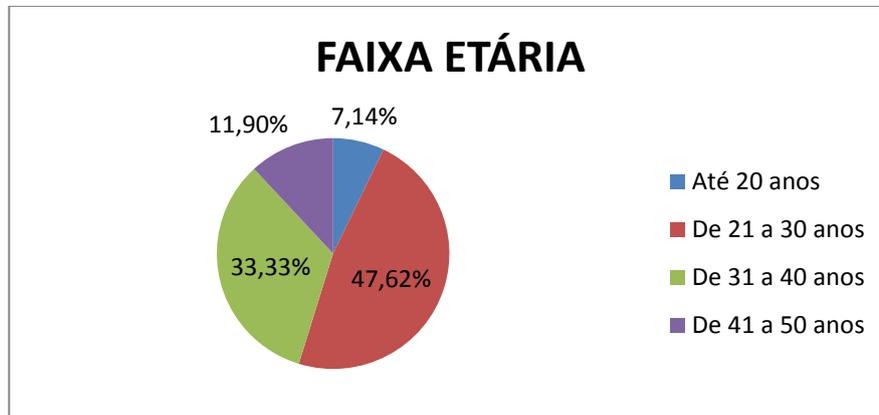


Fonte: Elaborado pela autora

Desta forma, observa-se no gráfico 1 uma predominância do gênero masculino, representado por 54,76% dos respondentes, o gênero feminino por sua vez, é representado por 45,24%. Nota-se que a diferença existente entre ambos os gêneros não é tão distinta, por se

tratar de uma empresa que atua no segmento de prestação de serviços, onde se observa uma presença de forma semelhante tanto de homens como mulheres.

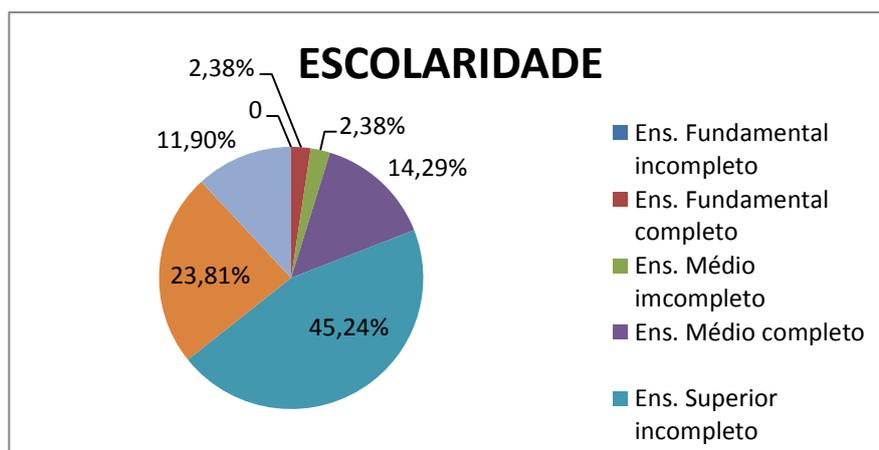
Gráfico 2 – Faixa etária dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora

No quesito faixa etária, o gráfico 2 revela uma maior variação entre 21 a 30 anos, representados por 47,62% dos respondentes. A menor representatividade encontra-se na faixa etária de até 20 anos, que é composta por jovens que atuam como estagiários. Percebe-se uma maior participação no quadro de colaboradores dos jovens, este resultado explica-se por se tratar de uma empresa que está em constante crescimento, oferecendo novas oportunidades em áreas em que por seus critérios exigem um público jovem.

Gráfico 3 – Escolaridade dos respondentes

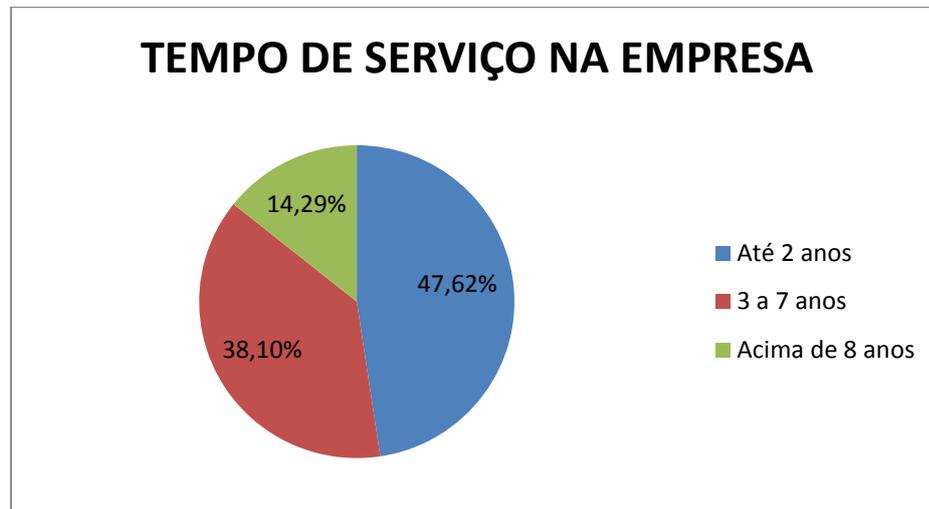


Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o questionário aplicado, no que diz respeito à escolaridade, o estudo mostra que 45,24% dos colaboradores estão concluindo o Ensino Superior, seguido por 23,81% que já concluíram. Estes números significativos demonstram a preocupação e

investimento por parte da empresa na formação de seus colaboradores, que fazem por meio do pagamento de 50% da mensalidade da faculdade de todos os funcionários que estudam em uma instituição particular. O gráfico 3 representa esses resultados.

Gráfico 4 – Tempo de serviço na empresa



Fonte: Elaborado pela autora

A respeito do item tempo de serviço na empresa, o resultado mostra que 47,62% dos pesquisados estão na empresa no período de até 2 anos, os que possuem mais de 8 anos estão representados por apenas 14,29% (gráfico 4). Esse índice elevado de novos colaboradores é o resultado do período de *turnover*, ou seja, um índice elevado de rotatividade, pelo qual a empresa vem passando nos últimos anos.

5.2 SATISFAÇÃO / ENDOMARKETING

Os dados seguintes estão relacionados com a satisfação dos colaboradores e ações de *endomarketing* realizadas pela empresa. Para uma melhor compreensão da análise dos resultados foi utilizada a seguinte legenda: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – indiferente, 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente, onde a representação dos números 1 e 2 demonstram um resultado negativo e 4 e 5 um resultado.

5.2.1 Percepção em relação a programas motivacionais

Gráfico 5 – Percepção em relação a programas motivacionais

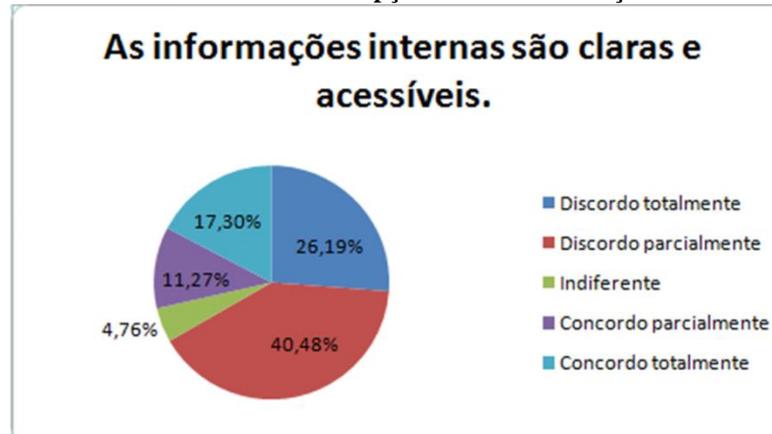


Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos programas motivacionais, o gráfico 5 mostra que a maioria dos colaboradores, representados por 73,81% acreditam que os mesmos são relevantes para seu desempenho. Pode-se compreender o resultado de forma clara à luz de Daniel Costa (2012, p. 55) que afirma que “a motivação não sendo espontaneamente gerada, e manifestando-se de maneira particular em cada indivíduo, constituirá à empresa uma oportunidade para promovê-lo a partir do estímulo combinado de diferentes fatores, de forma a criar as condições necessárias para as pessoas manifestarem seu potencial”. A partir dessa informação compreende-se claramente a importância para os colaboradores da Associação Costa Norte da aplicação de programas com foco na motivação dos mesmos

5.2.2 Percepção em relação à comunicação interna

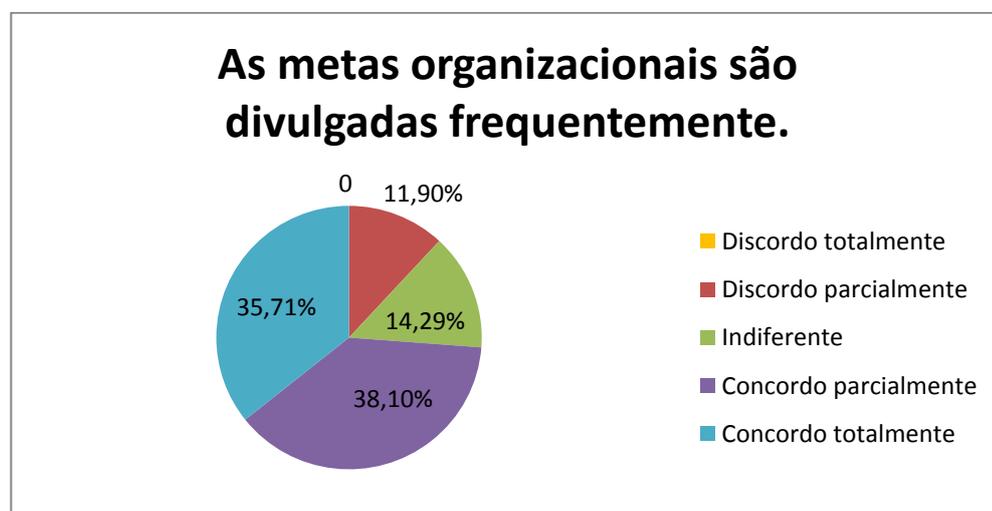
Gráfico 6 – Percepção sobre comunicação interna



Fonte: Elaborado pela autora

Para análise deste tópico foram realizadas duas perguntas aos respondentes, a primeira foi: “as informações internas são claras e acessíveis”, para este questionamento o gráfico 6 mostra que 40,48% dos entrevistados discordam, acreditando que não existe clareza e acessibilidade em relação as informações, o que acarreta em uma comunicação frágil. De acordo com Brum (2010, p.101) “a informação como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias de qualidade para o consumidor final”. Entende-se, portanto que a comunicação na Associação Costa Norte é um item que precisa de melhorias, para que assim, de acordo com citação feita, possa obter um maior envolvimento dos colaboradores.

Gráfico 7 – Percepção em relação à divulgação das metas organizacionais

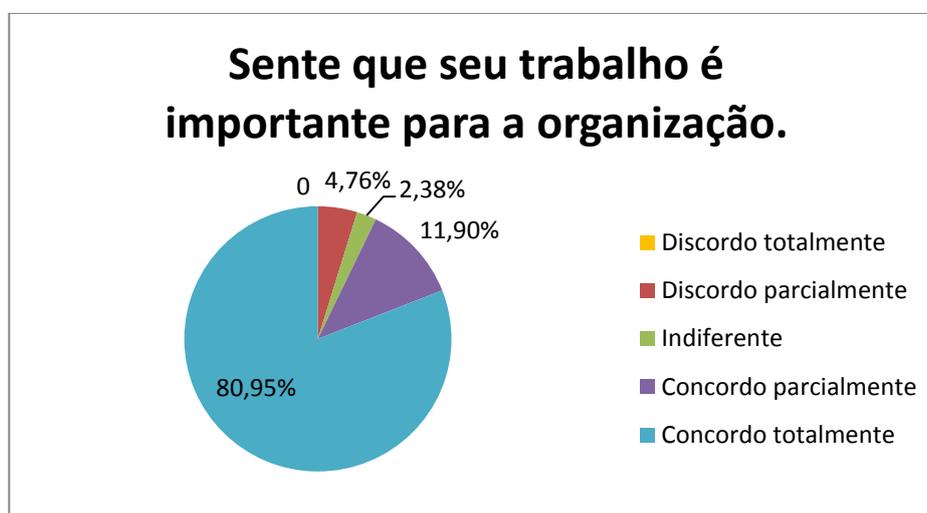


Fonte: Elaborado pela autora

A segunda pergunta foi “as metas organizacionais são divulgadas frequentemente”, a figura 7 mostra que 38,10% dos colaboradores responderam que concordam parcialmente, esta resposta é decorrente da questão anterior, em que a maioria respondeu que as informações não são tão claras e acessíveis. Brum (2010, p.100) afirma que “no momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância”. Entende-se, portanto, que a essência de uma comunicação eficaz é totalmente relevante para que o colaborador possa se sentir parte integrante da empresa e assim obter melhores resultados. Esse item ratifica que a comunicação não é disseminada de forma clara dentro da Associação Costa Norte, fazendo com que assim os colaboradores não se sintam tão envolvidos com as metas e objetivos da empresa.

5.2.3 Percepção em relação à satisfação e ações de endomarketing

Gráfico 8 – Importância do seu trabalho para a organização

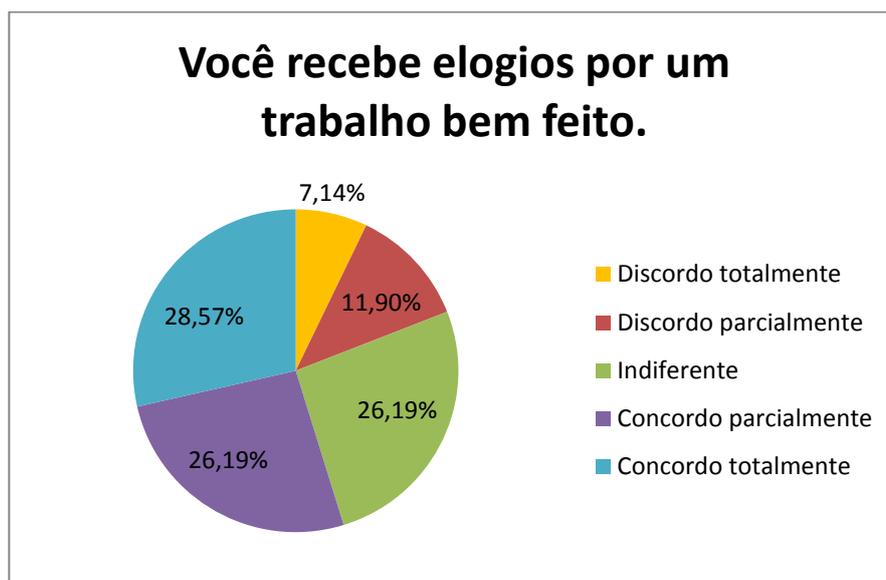


Fonte: Elaborado pela autora

Compreender que o trabalho que se realiza é importante para a empresa, é um fator relevante para o desempenho do colaborador. Por esse motivo, foi perguntando “sente que seu trabalho é importante para a organização”, o gráfico 8 apresenta que a maioria dos colaboradores representados por 80,95% tem convicção de que são importantes para a empresa. De acordo com Gil (2001, p.44) “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”. Infere-se, portanto, que os colaboradores da Associação Costa Norte, mesmo com suas deficiências de comunicação interna, tem feito os colaboradores entenderem que sua mão de obra é relevante para o crescimento da empresa.

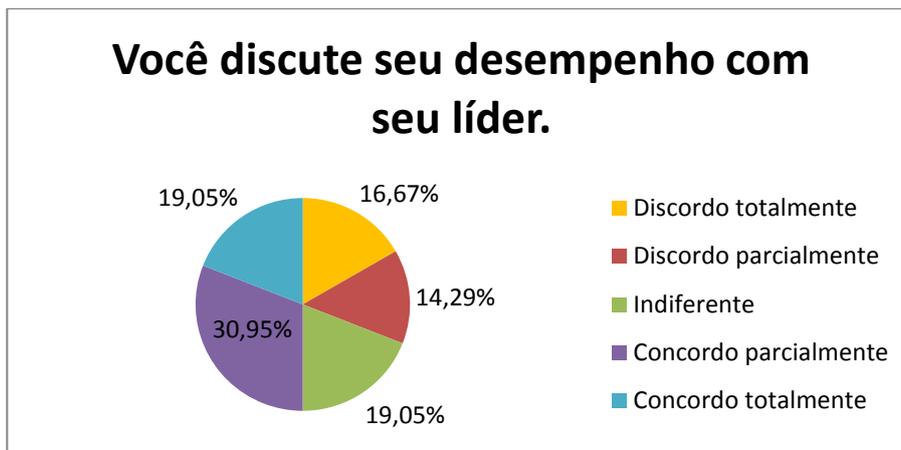
Gráfico 9 – Percepção quanto a valorização



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 9 traz resposta à seguinte pergunta “você recebe elogios por um trabalho bem feito”, 28,57% afirmou que recebem elogios, uma minoria representada por 7,14% afirma não receberem esse retorno por trabalhos realizados. Bekin (2005, p. 79) afirma que as expectativas dos colaboradores envolvem quatro pontos essenciais que são “reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional”. Verifica-se, portanto, que apesar de ser uma obrigação do colaborador desenvolver as atividades a ele confiadas a Associação Costa Norte tem demonstrado que seu desempenho está agradando à empresa.

Gráfico 10 – Percepção quanto ao desempenho



Fonte: Elaborado pela autora

Além de receber elogios como vimos na questão anterior faz-se necessário ao colaborador se tornar conhecedor do seu desempenho. A pergunta “você discute seu desempenho com seu líder” aborda uma comunicação direta entre líder e subordinado, com 30,95% os colaboradores afirmaram que possuem essa prática (gráfico 10). Uma parte dos líderes da Associação Costa Norte estão atentos ao desenvolvimento dos seus subordinados, além de elogios fazem saber ao colaborador como está o desenvolvimento de suas atividades. Apesar de esse quesito ser uma prática presente, é necessário que seja aprimorada já que é tão relevante. Marchesi apud Nassar (2005, p. 19) afirma que “os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados, são eles que devem dar o primeiro passo”.

Gráfico 11 – Percepção quanto a sugestão de ideias

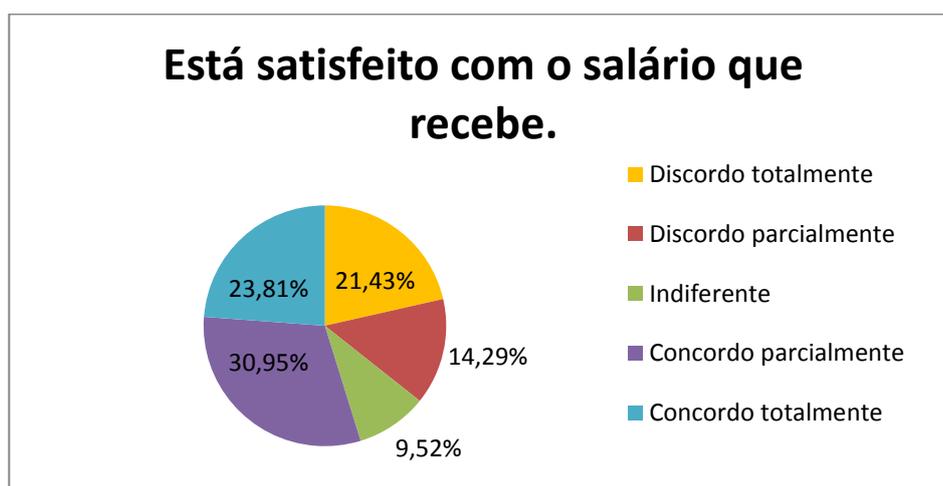


Fonte: Elaborado pela autora

Ouvir o colaborador, suas observações suas ideias faz com que o mesmo sinta-se valorizado, a pergunta “na organização novas ideias são sempre produtos valiosos”, maior parte dos respondentes com 42,86% afirmam parcialmente que concordam apenas 19,05% concordam totalmente com esta pergunta (gráfico 11). Observa-se que a empresa pesquisada precisa passar uma maior confiabilidade em relação a ouvir as opiniões de seus colaboradores. Bekin (2005, p. 98) afirma que:

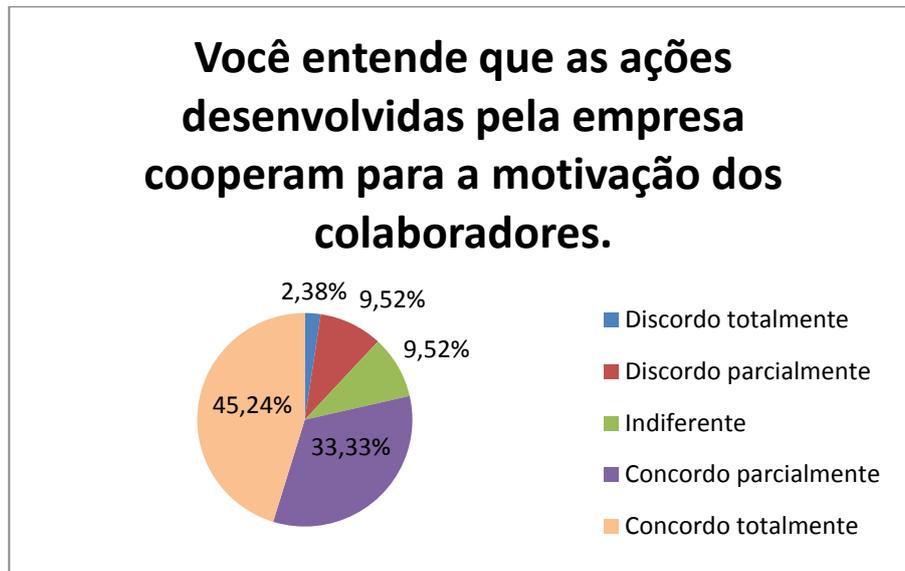
Ser capaz de ouvir com atenção é o reconhecimento concreto, a hora da verdade por assim dizer, da valorização do indivíduo. Podemos afirmar que ouvir com atenção já é dizer sim. Se o ponto de vista é válido, o gerente concorda; caso contrário argumenta e toma sua decisão. [...] esta é a dinâmica de uma empresa que incorporou o *endomarketing*, que trata o funcionário com cliente e sabe que todo cliente é importante.

Gráfico 12 – Satisfação em relação ao salário



Fonte: Elaborado pela autora

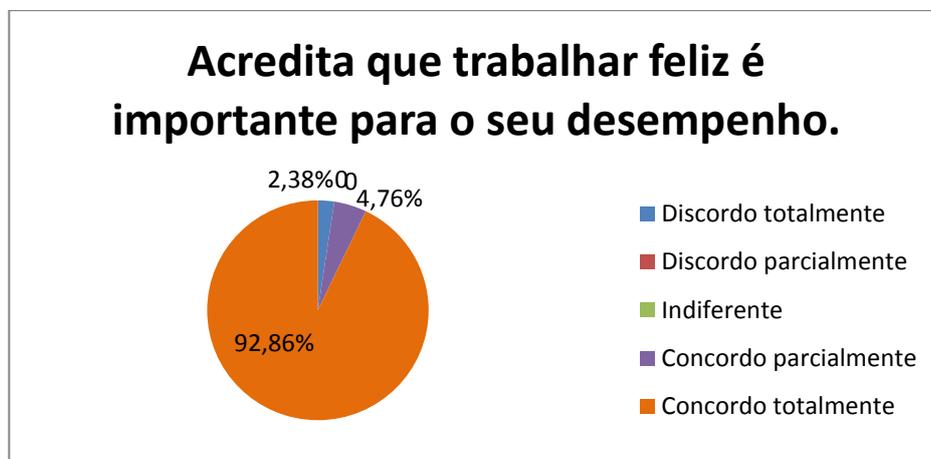
Para todo esforço realizado pelos colaboradores espera-se uma recompensa por parte dos mesmos, essas recompensas afetam diretamente a satisfação das pessoas. A próxima pergunta está diretamente relacionada com essa questão, foi indagado aos pesquisados “está satisfeito com o salário que recebe”, 30,95% dos respondentes afirmam concordar, porém, 42,86% concordam parcialmente, o que leva-nos a entender que este quesito precisa ser analisado pela Associação Costa Norte (gráfico 12). Para Chiavenato (2010, p. 59) “empregados são as pessoas que contribuem com seu tempo e esforço para a organização, fornecendo habilidades e conhecimentos em troca de salários e de outros incentivos que a organização proporciona”.

Gráfico 13 – Percepção relacionado ao *endomarketing*

Fonte: Elaborado pela autora

Pesquisou-se também junto aos colaboradores, a percepção deles em relação as ações desenvolvidas pela empresa, uma maior representação com 45,24% entendem e percebem que essas ações são esforços para desenvolver a satisfação das necessidades dos colaboradores e sua motivação (gráfico 13). Conforme afirmação de Brum (2010, p. 43) “ações de *endomarketing* são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno”. Apesar de não desenvolver tantas ações junto aos colaboradores, a empresa em questão tem tomado aos poucos algumas iniciativas para que os funcionários possam sentir sua preocupação com a satisfação dos mesmos.

Gráfico 14 – Satisfação X Desempenho



Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa permitiu identificar, conforme mostra o gráfico 14 a percepção dos colaboradores sobre a relação que existe entre trabalhar feliz e obter um bom desempenho. É possível compreender que a maioria dos colaboradores, com 92,86% acreditam que estar feliz em suas atividades laborais é totalmente crucial para um bom desenvolvimento.

Essa é uma percepção que envolve diretamente o *endomarketing*, com mais detalhes Brum (2010, p. 21) afirma que:

Endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

A partir desta percepção é importante que a empresa pesquisada invista na valorização dos colaboradores, podendo utilizar-se do *endomarketing*, ferramenta cada vez mais utilizada por empresas que compreendem a importância de seus clientes internos.

Para complementar a pesquisa foi solicitado aos colaboradores, por meio de uma questão aberta, quais sugestões, a respeito de programas motivacionais, os mesmos dariam para a empresa utilizar. Sob essa ótica os entrevistados destacaram como relevantes:

- Treinamentos específicos por área de atuação;
- Acompanhamento da administração junto aos colaboradores;
- Comunicação clara;
- Melhoria salarial;
- Cumprir promessas feitas aos colaboradores;
- Flexibilidade no desenvolvimento das atividades;
- Ouvir com atenção a opinião dos colaboradores;
- Descentralização das decisões;
- Bom relacionamento com os colaboradores;
- Oferecer oportunidades de crescimento;
- Demonstrar confiança nas atividades que são delegadas.

É válido ressaltar que alguns entrevistados não quiseram informar sua opinião, alegando que a empresa não possui o costume de ouvir os colaboradores. Diante desta postura, é importante observar que mesmo quando convidado a contribuir esses colaboradores preferiram não opinar, cobrar da empresa algo que não se faz é muitas vezes colocar-se como vítima perante diversas situações. Por este motivo, faz-se necessário aprofundar esta análise sob as seguintes perspectivas: é a empresa que não gera oportunidade de participação? Ou será que o empregado está acomodado? Esta situação é relevante aos achados da pesquisa? .

Em relação às opiniões obtidas, Cavagnolli e Maino (2010, p. 10) ressaltam que:

Muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de *Marketing* Interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de *Marketing* Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional.

Conforme pesquisa realizada, os índices mostram a relevância de trabalhar a satisfação das necessidades dos colaboradores, para que possam desenvolver de forma eficaz as atividades a eles confiadas. Conhecer verdadeiramente uma empresa e seu público interno é uma forma de realizar o planejamento de um projeto de *endomarketing*. Desta forma o projeto será realmente eficaz na obtenção da satisfação dos colaboradores.

6. CONCLUSÃO

Diante da competitividade acirrada com a qual as empresas se deparam atualmente, os colaboradores adquirem cada vez mais importância. As empresas estão se conscientizando de que o seu sucesso depende diretamente do trabalho de seu público interno. Partindo deste contexto, as empresas estão buscando dedicar maior atenção à gestão de pessoas, investindo na construção de um clima que permita que seus colaboradores trabalhem satisfeitos desempenhando cada vez melhor suas atividades.

A pesquisa bibliográfica apresentada neste trabalho mostra as mudanças no cenário organizacional, permitiram ao indivíduo ampliar seu espaço e importância dentro das empresas. Mostra também a relevância da satisfação no desempenho do colaborador, a forma como a empresa deve tratá-lo e os métodos a serem utilizados para que o mesmo mantenha-se satisfeito. Identifica ainda, como o *endomarketing* pode ser utilizado de forma a auxiliar neste processo de satisfação.

Em resposta ao problema exposto na introdução, confirmou-se através do questionário aplicado que a satisfação é um fator preponderante para o bom desempenho do colaborador. Na Associação Costa Norte os colaboradores em sua maioria percebem de forma clara essa relação, e relatam suas respostas as questões formuladas no questionário. Pode-se então inferir que investir na satisfação dos colaboradores é estratégico, pois, a partir do momento em que estão felizes sentem-se motivados para buscar resultados para a empresa.

Em relação ao objetivo final, durante o desenvolvimento teórico do trabalho e com base nos resultados da pesquisa, pode-se afirmar que a satisfação do colaborador interfere em seu desempenho. Se o colaborador está insatisfeito pode até continuar no trabalho por necessidade, ou alguma outra peculiaridade, porém, os resultados não serão tão eficazes quanto seriam se estivesse satisfeito com o que a empresa lhe oferece.

Para os objetivos específicos foram analisados fatores que promovem a satisfação dos colaboradores como uma comunicação clara e assertiva, divulgação dos objetivos e metas da empresa para que os funcionários possam trabalhar sabendo onde devem chegar, elogios feitos por parte dos líderes e também uma remuneração salarial adequada. Quanto a esses questionamentos verificou-se que a Associação Costa Norte precisa observar com mais atenção a forma como se comunica com seu público interno. Os colaboradores mostraram insatisfação no momento dessa comunicação, apesar de existirem meios internos para isto. A maior reclamação quanto à comunicação é que não está sendo divulgada com frequência e principalmente com antecedência, o que tem colaborado para a insatisfação da maioria desses

colaboradores. Outro fator importante a ser analisado de forma minuciosa pela empresa são os salários, a maior parte dos respondentes demonstrou insatisfação quanto a esse quesito. Fatores como esses devem ser cuidadosamente analisados e melhorados para que possa obter maiores resultados junto aos colaboradores.

Verificou-se na pesquisa que apesar de não conhecer o *endomarketing* e seus conceitos a empresa pesquisada desenvolve algumas ações junto aos colaboradores, os mesmos demonstraram reconhecer a disseminação dessas práticas, mesmo vindo através de pequenas demonstrações. Os colaboradores acreditam que essas ações podem ser intensificadas. Por meio dessa abordagem, foi apresentado o *endomarketing* tanto a empresa como aos seus colaboradores.

Quanto a programas e ações a serem desenvolvidas na empresa para a implantação de um projeto de *endomarketing*, as respostas sugerem a Associação Costa Norte um projeto visando a melhoria de seu ambiente organizacional, investindo principalmente em sua comunicação interna, para que as maiores insatisfações possam ser solucionadas.

Em continuidade à presente pesquisa, é recomendável a implantação de um projeto de *endomarketing*, contemplando a melhoria da comunicação interna.

É relevante destacar a importância que a presente pesquisa acrescentou à pesquisadora. Pois, proporcionou uma convivência íntima com um assunto atual, resultando em um crescimento intelectual, com base no referencial teórico pesquisado, como também por meio da aplicação do estudo na Associação Costa Norte.

Por fim, comprova-se que os objetivos propostos para este trabalho foram satisfatoriamente respondidos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sérgio. **O melhor sobre Clientes**. 6. Ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2008.
- BRUM, Analisa M. **Um olhar sobre marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- _____. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010.
- BUENO. W.C. **Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa**. Edição 1. São Paulo: Editora Manole. 2003.
- CAVAGNOLLI, Daniela Castro Salvador; MAINO, Joelma Rejane. **Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale**. Anais. Seminário de Pós-Graduação. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**.São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Edição 1. São Paulo: Atlas, 2001.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

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

_____. **Jogada de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo**. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. 2 Ed. São Paulo: Editora Aberje, 2005.

MATOS, Gustavo G. **Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. (Revisada e Ampliada). Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

_____. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora. 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Introdução à Administração**. 7^a. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

ROCHA, Angelada. CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 199.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa de campo

QUESTIONÁRIO

Você está recebendo um questionário referente ao marketing interno e desempenho profissional. O mesmo faz parte de um trabalho de conclusão de curso de graduação. Ao respondê-lo, você estará contribuindo para o desenvolvimento deste trabalho.

Você não precisa se identificar, além disto, garantimos o sigilo total das suas respostas individuais.

Agradeço a participação e a colaboração.

1. Gênero

Masculino Feminino

2. Faixa etária

Até 20 anos de 21 a 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos

3. Escolaridade

Ensino fundamental incompleto

Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós graduação acima

4. Tempo de serviço na empresa

Até 2 anos 3 a 7 anos Acima de 8 anos

Legenda

(1) Discordo totalmente

(2) Discordo parcialmente

(3) Indiferente

(4) Concordo parcialmente

(5) Concordo totalmente

5. Acredita que programas motivacionais são importantes para seu desempenho.

1 2 3 4 5

6. As informações internas são claras e acessíveis.

1 2 3 4 5

7. As metas organizacionais são divulgadas frequente.

1 2 3 4 5

8. Sente que seu trabalho é importante para a organização.

1 2 3 4 5

9. Você recebe elogios por um trabalho bem feito.

- 1 2 3 4 5
10. Você discute seu desempenho com seu líder.
- 1 2 3 4 5
11. Na organização novas ideias são sempre produtos valiosos.
- 1 2 3 4 5
12. Está satisfeito com o salário que recebe.
- 1 2 3 4 5
13. Você entende que os programas desenvolvidos pela empresa cooperam para a satisfação dos colaboradores.
- 1 2 3 4 5
14. Acredita que trabalhar feliz é importante para o seu desempenho.
- 1 2 3 4 5
15. O que você sugere como ferramenta a ser utilizada para a sua motivação.

ANEXO 01**AUTORIZAÇÃO**

A Associação Costa Norte, entidade religiosa, inscrita no CNPJ sob o nº 01.104.932/0014-61, localizada à Rua Dom Joaquim de Melo, 559 – Rodolfo Teófilo, Fortaleza-CE, autoriza a aluna AntoniaGizelleThainá Holanda Cavalcante, a realizar pesquisa sobre esta instituição. Podendo utilizar o nome da mesma para fazer referência em sua pesquisa.

Fortaleza, 05 de Agosto de 2013.

Emerson Nunes de Freitas

Emerson Nunes de Freitas

Administrador da Associação Costa Norte