



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

**NELLY JEREISSATI BARBOSA TEIXEIRA**

**ENDOMARKETING COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO EM**  
**UMA UNIDADE DO RAMO DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS**

**FORTALEZA**

**2014**

**NELLY JEREISSATI BARBOSA TEIXEIRA**

**ENDOMARKETING COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO EM  
UMA UNIDADE DO RAMO DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

**FORTALEZA**

**2014**

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

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

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

#### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Jaqueline Maciel Pombo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Sérgio Chaves Arruda  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me proporcionado tudo que alcancei e aos meus pais, Jacqueline e Geraldo Sérgio, por me incentivar em todas as minhas decisões.

## **AGRADECIMENTO**

Em primeiro lugar, a Deus, que me proporciona inteligência, força e coragem para alcançar meus objetivos.

Aos meus pais, Jacqueline e Geraldo Sérgio, que me ensinaram a valorizar tudo que possuo, não temendo os desafios e superando obstáculos.

Aos meus irmãos, que estiveram ao meu lado durante essa fase importante de minha vida.

Ao meu orientador Laudemiro Rabelo, pela dedicação, paciência e profissionalismo, auxiliando na elaboração da minha monografia.

Aos professores Jacqueline Maciel Pombo e Sérgio Chaves Arruda por aceitarem participar da banca examinadora, pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos meus colegas de trabalho, pelo tempo concedido nas entrevistas, auxiliando no desenvolvimento da pesquisa.

E todos os demais que de alguma forma contribuíram para a concretização dessa monografia.

## RESUMO

Este trabalho analisou a relação entre o endomarketing e a motivação dos colaboradores da unidade Norte da Coca-Cola *Brasil*. Apresentou e desenvolveu o tema: Endomarketing como fator motivacional. Apesar de ser uma abordagem recente, o endomarketing vem sendo apresentado como uma estratégia de gestão diferenciada para que as organizações desenvolvam vantagens competitivas, pois vê o colaborador como um cliente interno, aumentando o comprometimento dos funcionários, que este está relacionado com a motivação. Os gestores vêm buscando uma organização em geral motivada, pois a motivação traz diferenciações diante a concorrência. Neste trabalho, foi abordada a fundamentação teórica sobre a motivação, com suas principais teorias, e o endomarketing, detalhando seus conceitos, objetivos e ações. A metodologia do estudo foi iniciada por uma pesquisa bibliografia e, posteriormente, um estudo de caso na Coca-Cola *Brasil*, unidade Norte. Trata-se de um estudo qualitativo e descritivo, com dados coletados através de um questionário. Com base na pesquisa, pode-se afirmar que a organização possui ações de endomarketing para que seus colaboradores se sintam parte da estratégia e clientes fiéis. Dessa forma, os resultados da pesquisa mostraram que a amostra entrevistada é motivada e que as ações de endomarketing impactam diretamente nessa motivação, fazendo com que os colaboradores se sintam parte da estratégia da empresa.

**Palavras-chave:** endomarketing. motivação. vantagem competitiva.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide da hierarquia da motivação de Maslow .....	18
Figura 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg .....	22

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado geral sobre endomarketing da pesquisa .....	49
Tabela 2 - Existe um programa de endomarketing na instituição .....	50
Tabela 3 - Marque um ou mais tipos de comunicação interna que você identifica na empresa .....	59
Tabela 4 - Acredito que a instituição preocupa-se com minha motivação .....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos colaboradores por sexo .....	43
Gráfico 2 - Distribuição dos colaboradores por faixa etária .....	44
Gráfico 3 - Distribuição dos colaboradores por estado civil .....	44
Gráfico 4 - Distribuição dos colaboradores por tempo de empresa .....	45
Gráfico 5 - Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade .....	45
Gráfico 6 - Distribuição dos colaboradores por faixa salarial .....	46
Gráfico 7 - Distribuição dos colaboradores por nível hierárquico .....	47
Gráfico 8 - Existe um programa de endomarketing na instituição .....	50
Gráfico 9 - A empresa mostra interesse no bem estar e na satisfação dos colaboradores	51
Gráfico 10 - A empresa valoriza o alcance de bom desempenho de seus colaboradores ..	52
Gráfico 11 - A empresa oferece treinamentos com frequência .....	52
Gráfico 12 - A empresa oferece materiais que informam a missão e os valores .....	53
Gráfico 13 - Existem eventos fora ambiente de trabalho para integração dos colaboradores .....	54
Gráfico 14 - A comunicação interna é de qualidade e possui vários meios para ser feita .	54
Gráfico 15 - Sei claramente quais os objetivos que a empresa deseja alcançar para o mercado .....	55
Gráfico 16 - Vejo-me não só como um colaborador fiel, mas como cliente também .....	56
Gráfico 17 - A empresa fornece um ambiente favorável para integração entre os colaboradores .....	56
Gráfico 18 - Sinto influência do meu trabalho para o sucesso da empresa, independente do meu nível hierárquico .....	57
Gráfico 19 - Tenho orgulho de fazer parte da empresa .....	57
Gráfico 20 - A empresa me inspira .....	58
Gráfico 21 - A empresa estimula que meus objetivos profissionais andem lado a lado com os da empresa .....	58
Gráfico 22 - A organização procura tornar o ambiente interno um lugar mais produtivo, motivador e favorável .....	60
Gráfico 23 - Sinto-me motivado para continuar na empresa pelos próximos anos .....	61
Gráfico 24 - Considero-me um colaborador motivado .....	61
Gráfico 25 - Gosto das funções que desempenho no meu trabalho .....	62

Gráfico 26 - Comprometo-me inteiramente com meu trabalho .....	62
Gráfico 27 - Existe um programa de endomarketing na instituição .....	64
Gráfico 28 - Vejo-me não só como colaborador fiel, mas como cliente também .....	64
Gráfico 29 - Considero-me um colaborador motivado .....	65
Gráfico 30 - O que mais o motiva a exercer suas funções? .....	66
Gráfico 31 - O que mais o desmotiva na empresa? .....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

RH      Recursos Humanos

## LISTA DE SÍMBOLOS

**R\$** Real

**%** Porcentagem

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Pressupostos .....	13
1.2	Problema da pesquisa .....	13
1.3	Objetivos .....	14
1.3.1	Geral .....	14
1.3.2	Específicos .....	14
1.4	Justificativa .....	14
1.5	Metodologia .....	14
1.6	Estrutura .....	15
2	MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	16
2.1	Conceito de Motivação .....	16
2.2	Teoria da Hierarquia das Necessidades .....	17
2.3	Teoria dos Dois Fatores .....	20
2.4	Teoria da Expectativa da Motivação .....	23
2.5	Teoria da Equidade .....	25
3	ENDOMARKETING .....	26
3.1	Conceito .....	26
3.2	Objetivos .....	28
3.3	Elementos para sucesso do endomarketing .....	29
3.4	Ações de endomarketing .....	30
3.4.1	Comunicação Interna .....	31
3.4.2	Treinamentos .....	32
3.4.3	Plano de Carreiras .....	33
3.5	Endomarketing na Gestão de Pessoas .....	34
3.6	Endomarketing como fator motivacional .....	35
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	39
4.1	Tipo de pesquisa .....	39
4.2	População e amostra .....	40
4.3	Coleta de dados .....	40
4.4	Descrição da empresa .....	41
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	43
5.1	Perfil dos participantes .....	43

5.2	Resultados alcançados .....	47
5	CONCLUSÃO .....	68
	REFERÊNCIAS .....	70
	ANEXOS .....	74

## **1 INTRODUÇÃO**

A realidade do mercado atual é marcada pela complexidade, constantes mudanças e competitividade entre as instituições corporativas. Além disso, os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, em decorrência da maior conscientização de seu papel como cliente. Nesse contexto, as organizações passaram a buscar novas práticas de diferenciação de suas marcas, produtos e serviços, para garantir sua estabilidade em meio à concorrência.

Durante décadas, os gestores acreditavam que o caminho para o sucesso seria a dedicação total a produtividade, redução de custos e operacionalização dos processos. Entretanto, a exigência do mercado passou a direcionar as empresas para o aprofundamento do estudo dos recursos humanos, tornando o empregado como principal diferencial competitivo.

### **1.1 Pressupostos**

Para combater a concorrência e aderir aos procedimentos de RH, a valorização dos funcionários, em busca da motivação e satisfação dos mesmos, passou a ter grande importância, pois constitui em um fator determinante para a produtividade e lucratividade das empresas. Com isso, as organizações passaram a desenvolver artifícios diferenciados, a fim de alcançar um ambiente organizacional favorável à motivação.

O marketing interno, ou endomarketing, tem conquistado espaço no mercado como um dos processos de diferenciação diante da concorrência. O endomarketing tem como foco principal fidelizar os colaboradores, identificando-os como clientes internos. A partir dessa identificação, a busca do bem estar dos funcionários passa a ser um dos objetivos da organização, pois reflete diretamente no sucesso da mesma.

O endomarketing busca integrar todos da empresa, independente do nível hierárquico, a partir de uma comunicação interna de qualidade, para que todos tenham os objetivos, visão e missão da organização esclarecidos.

### **1.2 Problema da pesquisa**

A partir do cenário corporativo atual, este trabalho busca entender a seguinte problemática: o endomarketing é um fator motivacional no universo em questão?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Geral**

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral relacionar as ações de endomarketing com a motivação dos colaboradores da organização.

### **1.3.2 Específicos**

Os objetivos específicos são: identificar se o universo em estudo está motivado; analisar se os colaboradores identificam as ações de endomarketing na empresa e se os mesmos se sentem motivados por estas ações; entender se os colaboradores da amostra se veem como clientes internos fiéis, independente de nível hierárquico; avaliar se os fatores desmotivadores estão relacionados com o endomarketing.

## **1.4 Justificativa**

Entender o que estimula a motivação do colaborador tem grande importância, pois, segundo Chiavenato (2002), a abordagem da gestão de pessoas no contexto organizacional modificou muito, deixando de lado a ideia que o colaborador é apenas um recurso para produção e vendo-o como meio de atingir bons resultados, levando em consideração o conhecimento, personalidade, percepção e habilidade dos funcionários.

Detalhar a relação entre o endomarketing e a motivação também é de suma importância, pois conforme Bekin (1995, p. 69), “o que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário”.

## **1.5 Metodologia**

Para constituir este trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, expondo alguns autores sobre teorias motivacionais e o endomarketing, com seus conceitos, objetivos e ações. Além disso, foi desenvolvido um estudo de caso em uma empresa de grande porte que

adota o endomarketing em sua gestão. Para atingir os objetivos, utilizou-se um questionário para obter a opinião dos funcionários.

## **1.6 Estrutura**

Este trabalho monográfico está estruturado em cinco capítulos, envolvendo as variáveis em questão.

O primeiro capítulo destina-se à introdução, onde é contextualizado o assunto que será abordado, sua importância, os objetivos, tanto gerais quanto específicos, a justificativa, a metodologia para levantamento das informações e, por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo inicia-se a fundamentação teórica, abordando o tema motivação, detalhando algumas das teorias motivacionais.

O terceiro capítulo será constituído pela revisão teórica focada no endomarketing, expondo seus conceitos, objetivos, ações e relação com a gestão de pessoas.

O quarto capítulo destina-se à análise dos resultados do estudo de caso, detalhando a metodologia da pesquisa, informações sobre a organização e os resultados obtidos a partir do questionário aplicado aos funcionários.

Por fim, o quinto capítulo possui as considerações finais relacionadas com o estudo de caso e o referencial teórico.

## 2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, as diversas técnicas de motivação vêm sendo cada vez mais aplicadas pelas organizações, buscando colaboradores satisfeitos e, conseqüentemente, mais produtivos. A relação entre organizações buscando sucesso e colaboradores almejando realizações pessoais vem causando desafios e mudanças na liderança dos gestores. Desta forma, há contestações nas abordagens clássicas da Administração, como a Administração Científica de Taylor que tinha como base a motivação apenas por meios salariais, gerando ambientes de conflito entre o gestor e seus colaboradores.

Ao longo do desenvolvimento das teorias motivacionais, uma busca pela melhoria do relacionamento entre a organização e os colaboradores desenvolveu uma imagem do homem como um fator fundamental para o alcance do sucesso e lucratividade nas empresas. Apesar de essas teorias contemplarem muitas variáveis e detalhes, o homem é um ser complexo que possui características, objetivos e necessidades individuais, dificultando, assim, resultados precisos para a motivação individual.

O meio ambiente organizacional, muitas vezes, é o lugar em que as pessoas passam a maior parte de suas vidas. Dessa forma, a gestão de pessoas é um assunto de importância, pois a frustração ou motivação para que o colaborador tenha um bom desempenho vem dos fatores das organizações.

### 2.1 Conceito de Motivação

De acordo com Maximiano (2000), motivação vem da palavra derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover. Esta indica um processo pelo qual o comportamento humano é esclarecido, induzido, estimulado ou provocado por razões ou motivos. Este comportamento é constantemente motivado.

Inicialmente, Chiavenato (1993) expõe que o homem é um ser transacional, ou seja, que é impactado pelo ambiente, mas que também desenvolve uma posição proativa, provocando mudanças no ambiente. Além disso, o autor mostra que o homem possui atitudes dirigidas para um objetivo, desenvolvendo um esforço adicional. Em seguida, Chiavenato (1993) define motivação, classificada dentro dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, é tudo aquilo que dá disposição para o indivíduo para agir de uma forma específica ou incentivá-lo a ter certo desempenho.

Por outro lado, Vergara (2000) conceitua motivação como um processo e não como um produto acabado, sendo assim, um fluxo permanente da vida. Segundo a autora, esse processo inicia-se das nossas necessidades interiores, envolvendo uma força e energia que nos impulsiona para um objetivo. Seguindo essa linha, as pessoas têm diferentes valores, necessidades, culturas, formações profissionais e histórias, que condiciona suas motivações no ambiente organizacional.

Ainda segundo Vergara (2000), motivação é intrínseca, ou seja, ninguém motiva ninguém, apenas o indivíduo que se motiva. O que os gestores das organizações podem fazer é estimular, direcionar, incentivar para despertar a motivação.

Do ponto de vista de Robbins (2002), o resultado da interação entre o indivíduo e a situação é a motivação. Além disso, para o autor, a motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes. Sendo assim, motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço, direcionando-os às metas organizacionais. A motivação está condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Para Robbins (2002), o processo de satisfação de necessidades vem da motivação, que é formada pelo esforço, que mede a intensidade do trabalho, pela necessidade, que é um estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes, e pelas metas organizacionais.

Segundo Motta (1999, p. 56),

Os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo.

Existem métodos que impulsionam a concretização desse algo, como metas relacionadas às necessidades do homem, reconhecimento no trabalho, dentre outros fatores. Nessa direção, serão apresentadas algumas das teorias motivacionais, contextualizam a motivação no ambiente organizacional, considerando variáveis diferentes.

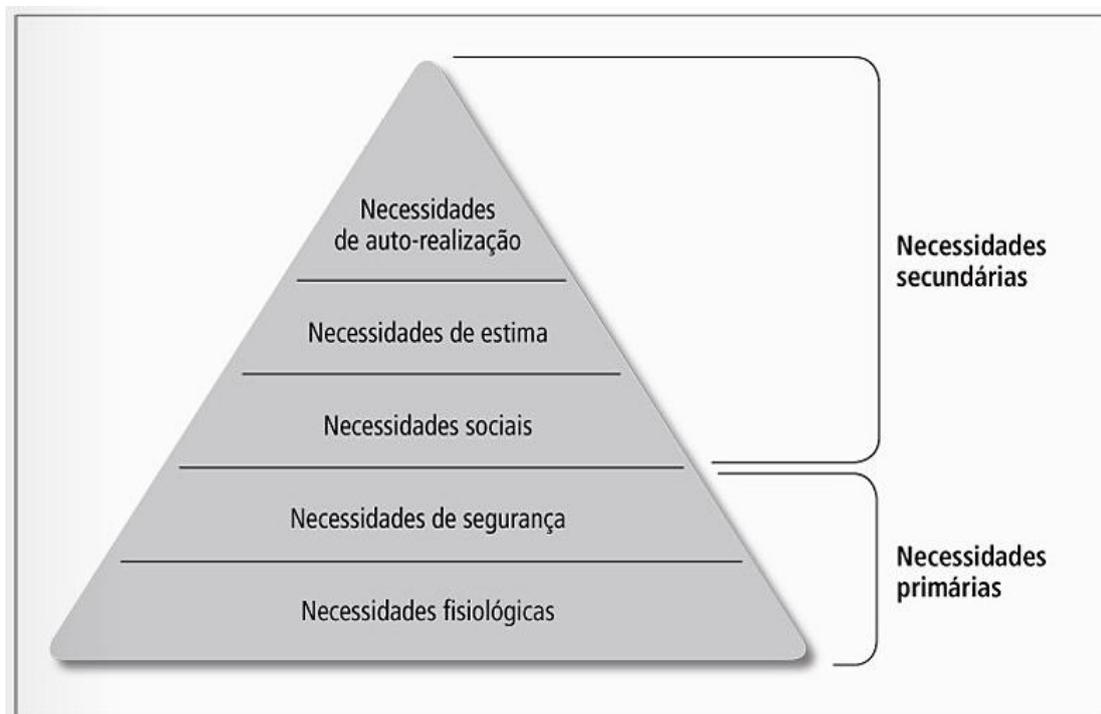
## **2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Segundo Wagner e Hollenbeck III (2000), o psicólogo clínico, Abraham Maslow, foi pioneiro no desenvolvimento da teoria da hierarquia das necessidades e, na época, não havia muitos estudos empíricos e científicos sobre motivação. Seus estudos foram levantados

ao longo de 25 anos de experiências no tratamento de indivíduos com graus variados de sanidade psicológica, que deram base para criar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

De acordo com Maximiano (2000), a teoria da hierarquia das necessidades humana de Maslow está organizada em cinco grupos: necessidades fisiológicas ou básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização, como é ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Pirâmide da hierarquia da motivação de Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2009, p. 184).

De acordo com Robbins (2002), as necessidades estão dispostas da seguinte forma:

- Fisiológicas: compostas por necessidades corporais, como fome, sede, abrigo, sexo e outras;
- Segurança: compostas por necessidades contra o mal físico e emocional, buscando segurança e proteção.
- Sociais: compostas por criação de relacionamentos, desenvolvimento de afeito, aceitação e amizade.

- Estima: compostas por fatores internos de estima, como autonomia, amor próprio e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto realização: o impulso de o indivíduo tornar-se o que é capaz de tornar-se; inclui atingimento de seu potencial, auto realização e desenvolvimento.

Para Chiavenato (1993), a teoria de Maslow determina que uma necessidade satisfeita não influencia a motivação, e sim as não satisfeitas, direcionando o indivíduo a seus objetivos individuais. Além disso, o homem já nasce com necessidades fisiológicas pré-determinadas, que são necessidades congênitas ou hereditárias. Em certo momento da vida do homem, novos padrões de necessidades são absorvidos, surgindo então as necessidades de segurança, direcionadas para proteção. A partir desse momento, o indivíduo esta com suas necessidades primárias, voltadas para sua conservação pessoal.

Ainda de acordo Chiavenato (1993), à medida que o homem passa a controlar suas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), gradualmente as necessidades mais complexas vão surgindo, que são as sociais, de estima e de auto realização. Entretanto, quando se alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as de auto realização. Os níveis mais elevados de necessidades surgem quando os níveis mais baixos estão controlados e alcançados pelo indivíduo. Vale ressaltar ainda, que alcançar as necessidades mais complexas, como de estima e auto realização, não são todos os indivíduos que conseguem.

O modelo de motivação de Maslow representa a procura contínua de cada uma das principais necessidades individuais, sendo essencial a organização ou o gestor descobrir em qual nível hierárquico das necessidades estão seus colaboradores, para conseguirem a realização e satisfação pessoal, dessa forma alcançando metas e objetivos.

De acordo com Bueno (2002), Maslow conceituava o homem em uma percepção multidimensional, avaliando a existência de várias necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas. Porém, definindo a motivação como um meio para a satisfação de necessidade predominante, Maslow desvirtuou ao aspecto da espontaneidade comprimido no conceito da motivação.

Para Robbins (2002), a Teoria das Necessidades de Maslow é, precisamente, a mais conhecida dentre as demais. Além disso, o estudo de Maslow recebeu ampla importância, sobretudo entre gestores praticantes. Isto está diretamente relacionado à lógica

intuitiva da teoria e sua facilidade de compreensão. Porém, segundo o autor, Maslow não forneceu muitos dados empíricos e muitos estudos buscaram validar a teoria, entretanto não encontraram sustentação para a mesma.

Conforme Bergamini (1997, p. 71),

Maslow [...] baseando – se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

De acordo com Vergara (2000), a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, criada e desenvolvida primordialmente por Abraham Maslow, expõe como foco a questão das necessidades do indivíduo. Maslow diz que as necessidades estão dispostas hierarquicamente e a procura por satisfazê-las é o que motiva o homem a tomar uma direção. Além disso, a teoria separa as necessidades entre: primárias e secundárias.

### 2.3 Teoria dos Dois Fatores

Segundo Herzberg (1959 *apud* BERGAMINI, 1997), a Teoria dos Dois Fatores contempla: **Fatores Higiênicos**: relacionam-se com a tarefa (segurança, remuneração, ambiente organizacionais, gestores) e não incentivam a motivação, mas podem diminuir a insatisfação; **Fatores Motivacionais**: são associados aos sentimentos de amplitude e ao desafio de concluir uma tarefa (prestígio, realização, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento), operando como fatores que motivam o indivíduo faça um desempenho elevado.

Conforme Marras (2000), a definição de um fator ser motivacional ou higiênico está na relação entre a presença e a falta do mesmo. Caso esse fator origine motivação, mas a ausência não necessariamente causa desmotivação, é definido como fator motivacional. Por outro lado, aquele que sua presença não motiva, mas sua ausência causa insatisfação, é determinado como fator higiênico.

Chiavenato (2004) diz que fatores higiênicos são extrínsecos e os motivacionais são intrínsecos. Esses dois fatores não se vinculam, sendo independentes entre si.

Segundo Maximiano (2000, p. 316), os fatores motivacionais ou intrínsecos são,

Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa), sentido de realização de algo importante, exercício de responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.

Ainda de acordo com Maximiano (2000, p. 317), os fatores higiênicos ou extrínsecos são “estilo de supervisão de chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração pessoal, condições físicas e segurança no trabalho”.

A Teoria Motivação-Higiene, como é denominada por Robbins (2002), proposta pelo psicólogo Herzberg, descreve que a relação do homem com seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a este trabalho pode determinar bem o sucesso ou fracasso do colaborador. A análise de Herzberg foi feita a partir de uma pesquisa em que foi observado que as respostas que as pessoas davam quando se sentiam bem sobre seus trabalhos eram distintas das respostas dadas quando elas estavam insatisfeitas. Desse modo, foi identificado que os respondentes associavam a satisfação na organização com características de si mesmos. Porém, quando estavam insatisfeitos, culpavam a organização, como o ambiente de trabalho, políticas empresariais, administração, relações interpessoais, etc.

Davis (1992)a, citando a teoria de Herzberg, assegura que os fatores motivacionais, como realização, responsabilidade e desenvolvimento estão diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que do colaborador garante a sua boa performance, o seu reconhecimento e crescimento. Em outras palavras, fatores de motivação, geralmente, estão concentrados no trabalho e no seu conteúdo.

Em sua obra, Herzberg (1959 *apud* BERGAMINI, 1997), após analisar as variáveis que fazem parte dos fatores motivacionais, como realização profissional, reconhecimento, autonomia, criatividade, inovação do trabalho, concluiu que as categorias profissionais analisadas, como professores e funcionários, suportam influências desses fatores em seu procedimento de motivação. Isto pode ser comprovado pela ligação dos fatores motivacionais com o estado de motivação desses profissionais.

Vergara (2000) esclareceu que as pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação aos seus próprios talentos e qualidades, enquanto os de insatisfação às “forças ocultas”. Concluindo que satisfação seria uma questão de ego do ser humano.

Para Bergamini (1997), Herzberg, em sua teoria, expõe uma distinção entre movimento de “empurrar” o colaborador para atingir objetivos e motivação. Segundo o autor,

o movimento é uma reação, necessita de reforço contínuo e destaca resultados imediatos. É uma função do medo, da punição ou do fracasso. Por outro lado, já a motivação é um fator interno fundamentado nas necessidades de desenvolvimento pessoal, suas benfeitorias surgem em um longo período.

Davis (1992)<sup>b</sup> critica a teoria de Herzberg por desconsiderar o impacto de fatores como a remuneração sobre a motivação do colaborador e por empregar o modelo de desenvolvimento de cargos, que pode surtir efeitos adversos.

Para Herzberg (1959 *apud* BERGAMINI, 1997), o indivíduo tende a efetivar-se nas diversas áreas de sua vida e o trabalho é uma das mais importantes para o homem. As circunstâncias fundamentais que envolvem o desenvolvimento do trabalho não fornecem a satisfação básica. Para despertá-la, basta fornecer uma tarefa com recompensas que irão aflorar as pretensões do indivíduo.

Na teoria em estudo, segundo Chiavenato (1995), é presumível que o colaborador está descontente e satisfeito simultaneamente. Por exemplo, ele pode estar genuinamente satisfeito com sua evolução profissional ao lidar com elogios do seu superior, mas por outro lado insatisfeito com as regras e burocracias da empresa em relação às férias dos funcionários.

Figura 2 - A teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato (1995, p. 112).

Ainda conforme Chiavenato (1995), a expressão "higiene" convém precisamente para transpor seu caráter preventivo e para revelar que se dedicam a apartar as condições desagradáveis. Alguns exemplos desses fatores são: condições de trabalho; comodidade; políticas da administração; relacionamento com os superiores; remuneração; segurança no emprego; relação com os companheiros; benefícios; e modelo de gestão. Por outro lado, os fatores motivacionais são intrínsecos. Estão interligados a auto realização e reconhecimento, a importância do cargo em si. Caso existam esses fatores, a motivação torna-se presente. Como

podemos ver ilustrado na figura 2. Entretanto, a ausência desses fatores não causa insatisfação.

## 2.4 Teoria da Expectativa da Motivação

A Teoria da Expectância de Vroom (1995 *apud* ZANELLI e BORGES - ANDRADE, 2004) abrange que a motivação é uma força emocional e consciente, que é acionada quando a pessoa é sujeita a escolher entre diversos planos de ação. A escolha seria influenciada pelas expectativas individuais e pelas consequências esperadas ao comparar as diversas alternativas possíveis para a ação a ser tomada. Para ele as decisões sobre suas ações buscam maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas.

Por outro lado, segundo Bowditch e Buono (2004), a teoria em estudo seria o modelo de processo básico de motivação. Necessariamente, o modelo supõe que a motivação é função de três elementos: uma perspectiva de empenho-desempenho de que maior esforço levará a bom desempenho (expectativa); uma percepção desempenho-resultado de que o bom desempenho levará a consequentes resultados ou recompensas (instrumentalidade); e a seriedade da atratividade de determinada recompensa ou resultado para um indivíduo (valência).

Ainda conforme Bowditch e Buono (2004), o benefício da teoria da expectativa é que esta proporciona uma armação para compreensão de como trabalha a motivação. As recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas devem ser desejados pelas mesmas.

Conforme Chiavenato (1993), o modelo proposto por Vroom é fundamentado em finalidades intermediárias e gradativas (meios) que acarretam a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um processo que conduz a escolhas entre comportamentos. A pessoa nota as consequências de cada escolha de comportamento como implicações simulando uma cadeia de relações entre meios e fins. Dessa forma, quando o colaborador busca um resultado intermediário (como alta produtividade), está procurando meios para conseguir resultados finais (boa remuneração, benefícios, apoio do supervisor, promoção ou aceitação no grupo).

O modelo contemplado por Vroom, para Kanfer (1990), é o mais popular dentro da psicologia organizacional. Com sua complexidade desenvolvida, o modelo em estudo foi disseminado internacionalmente, abrangendo sua exploração.

De acordo com Szilagy e Wallace (1990), o ponto central, a expectativa, é a perspectiva de alcançar resultados, manifestando a competência particular ou desempenho particular de cada indivíduo, em uma autoavaliação. Seria a medida em termos de possibilidade. Caso o colaborador não identificar que seu esforço possa levar ao desempenho almejado, a sua expectativa é zero. Porém, caso tenha uma alta confiança de que suas atitudes e esforços o levariam para o sucesso de sua tarefa, a expectativa tem valor máximo.

A Teoria da Expectativa de Vroom, segundo Maximiano (2000), busca esclarecer como as crenças e expectativas que o homem tem, em relação ao seu trabalho, combinam-se com a intensidade de suas aspirações, para desenvolver algum tipo de motivação. Apesar de que existam várias teorias sobre a função das expectativas na motivação, todas retratam a idéia óbvia de que o esforço está sujeito ao resultado que se deseja chegar.

A Teoria da Expectativa considera as estruturas motivacionais amparando-se em três considerações, conforme Lévy-Leboyer (1994): a Expectância, a Instrumentalidade e a Valência. A Expectância é o que um sujeito espera ser apto de fazer, após cultivar um esforço. A instrumentalidade é se os afazeres realizados concebem visivelmente a probabilidade de se alcançar um objetivo acreditado. E a Valência simula a união entre objetivo a ser acertado e a importância que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não.

Segundo Queiroz (1996), Vroom desenvolveu um modelo contingencial de motivação, fundamentando-se na observação de que o método motivacional não está enlaçado apenas dos objetivos particulares, mas também da conjunção de trabalho em que o indivíduo está inscrito.

Para Vroom (*apud* ROBBINS, 2002), a motivação é um processo que administra as propostas entre distintas possibilidades de desempenho do indivíduo, que afere as implicações de cada opção de ação e satisfação, que necessita ser enfrentada como resultante de afinidades entre as expectativas que o indivíduo desenvolve e os resultados confiados.

Ainda segundo Robbins (2002) a Teoria da Expectativa é um modelo contingente ou situacional, com isto não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreender quais necessidades uma pessoa quer satisfazer, não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

## 2.5 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade de Stacy Adams, segundo Bergamini (1997), relata que cada indivíduo tem a tendência de balancear aquilo que lhe é ofertado como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Nesta comparação, está subentendida a busca de um tratamento imparcial e justo, ou, como é descrito por teóricos, a busca pela equidade.

Segundo Robbins (2002), os colaboradores realizam comparações entre o seu trabalho, envolvendo esforço, experiência, estudo, qualificações, e seus resultados alcançados, como reconhecimento, boa remuneração, promoções, e o que é ofertado para outros com qualificações semelhantes.

Ainda conforme Robbins (2002), quando os colaboradores identificam um desequilíbrio entre eles e outros, envolvendo seus trabalhos e recompensas, eles passam a sentir uma tensão de equidade. Esse estado emocional negativo passa despertar uma motivação para equilibrar a situação.

Conforme sugere Adams (*apud* BERGAMINI, 1997), os que mais colaboram para uma organização também esperam ser mais reconhecidos em termos de recompensa. Nesse sentido, a teoria desenvolvida por Adams fornece orientações benéficas para que se possa entender os diversos tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho. A teoria é baseada necessariamente na comparação, sugerindo essencialmente na existência de um ponto de referência para que esta comparação seja atingida.

Segundo Lopes (1980), a teoria da equidade de Stacy Adams esta relacionada à percepção do funcionário sobre o que espera que necessitaria receber, em termos de importância e recompensa pelo desempenho proporcionado e o que de fato a empresa o oferece. Quando as recompensas e as considerações alcançadas pelo trabalho desenvolvido são compatíveis com o que o colaborador espera que merece receber, ele estará motivado. O contrário, desagrado e desmotivação, ocorrem quando o funcionário percebe que os níveis de reconhecimento e remuneração estão abaixo do que deveriam ser.

### 3 ENDOMARKETING

Atualmente, as organizações estão buscando incansavelmente um meio de diferenciação de suas marcas e produtos com a meta de se tornarem referência e aptas para a concorrência. Paralelo a isso, o foco em valorizar as pessoas que nela atuam e com isso obter a satisfação dos colaboradores está cada vez mais intenso, acreditando que os recursos humanos concebem um de seus principais diferenciais comparativos.

Com isso, algumas empresas decidiram investir no seu cliente interno para alcançar uma caracterização distinta que ajudasse na melhoria do relacionamento e comunicação com os colaboradores. No ambiente interno, a comunicação dedica-se a sustentar a equipe sempre informada do que ocorre na empresa, como um fator de motivação, participação e integração. Desde o princípio, o colaborador deve se familiarizar com o ambiente, a filosofia e os objetivos da empresa, criando um clima de parceria e confiança.

Diante dessas situações, o Endomarketing foi desenvolvido como um procedimento gerencial, periódico e direcionado a uma determinada finalidade da organização, que seria a integração dos processos entre os colaboradores também, funcionando, assim, como um intermediário ao conseguimento de metas. Pode-se resumir o endomarketing como gestão de marketing interno, adaptando, como principal objetivo, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, alcançando seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa.

#### 3.1 Conceito

A palavra endomarketing, de acordo com Brum (1998), deriva da junção das palavras *endo* do Grego, que significa “ação interior ou movimento para dentro” e marketing, que, segundo Cobra (2003), deriva da palavra grega *mercure*, significando mercado, ou seja, Marketing para dentro.

O estudo e fundamentos do endomarketing foram desenvolvidos por Saul Faingaus Bekin em 1975. A finalidade era de constituir um bom relacionamento com o público interno da Johnson & Johnson na época em que era gerente da mesma, fortificando assim a conexão da organização com seus colaboradores, adaptando melhores condições de trabalho e qualidade de vida.

Para Bekin (1995), o significado do termo endomarketing é a definição de algo direcionado para dentro, de interiorização. Isto seria o significado de endo. O que passa a idéia de ação para dentro. Ainda neste contexto, é um novo conceito, uma nova opinião, um instrumento que retribui a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, conectadas a um contexto inovador de mudanças.

De um modo mais extenso, Cerqueira Neto (1994) conceitua endomarketing como projetos e ações de uma organização direcionadas para a consolidação da cultura do comprometimento dos colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias. Qualquer que seja o plano de endomarketing, este constitui um grande artifício de comunicação integrada, que ajuda a desenvolver a equipe, facilita os relacionamentos e desenvolve autoestima.

Já Brum (2010) conceitua as atitudes de endomarketing como atividades e eventos concentrados para a informação e integração do cliente interno. Dessa forma, as decisões e ações implantadas pela empresa têm como foco oferecer o alto nível de qualidade nas informações transmitidas e integração dos funcionários, sempre visando ao bem-estar.

Endomarketing também pode ser entendido, de acordo com Brum (2000), como fornecer aos funcionários ensino, carinho e atenção, preparando-os bem e fornecendo informações e embasamentos para que possam tornar-se pessoas realizadas e criativas. Com isso, o colaborador poderá impulsionar e entusiasmar o cliente externo. Endomarketing é um esforço realizado pela organização para evoluir no nível de informação e, com isso, criar uma integração com os funcionários.

Segundo Gronroos (2004, p.407),

O termo endomarketing derivou-se originalmente da noção de mercado interno de funcionários e da necessidade de o profissional de marketing primeiramente assegurar que os funcionários entendam e aceitem os programas, esforços e ofertas de marketing externo antes que estes sejam lançados no mercado externo composto por clientes e clientes potenciais.

Como relata Silva (1999), o endomarketing trabalha como um procedimento gerencial holístico, para unificar múltiplas funções da organização de duas maneiras. A primeira quer assegurar que os funcionários (ou clientes internos), nos vários níveis da empresa, inclusive a gerência, compreendam o negócio e suas várias ações e empreitadas no contexto organizacional que apoie uma consciência referente aos clientes externos. A segunda maneira garante que todos os colaboradores estejam dispostos e motivados para atuarem de forma dirigida para serviços.

De acordo com Ponce (1995), o endomarketing, ou marketing interno, consiste em uma forma de gestão que avalia os colaboradores como clientes internos e os cargos oferecidos para eles como produtos proporcionados para satisfazer suas necessidades, ambições e direcioná-los para as metas da organização. Desta forma, o produto está fortemente direcionado para o reconhecimento dos empregados para valorização dos mesmos.

Kotler (1998) denomina o endomarketing como o marketing voltado para os colaboradores das organizações, nomeados de público interno. A sua finalidade é realizar ações que motivem, treinem e promovam as ideias internas da empresa, assim como vender a própria imagem aos colaboradores, buscando sempre a fidelidade e proatividade dos funcionários, de forma que eles almejem os mesmos objetivos que a empresa, representando-a com responsabilidade para os clientes externos. A empresa espera fornecer um bom serviço aos seus clientes externos, a partir do momento que seu público interno está motivado.

### **3.2 Objetivos**

De acordo com Bekin (1995), o objetivo do endomarketing é promover e construir relacionamentos entre o público interno e a organização, compartilhando os objetivos da mesma, para harmonizar e fortalecer estas relações. Os objetivos do endomarketing na empresa são concretizados a partir de que os relacionamentos internos estejam consistentes, envolvendo todos da empresa, como os funcionários, a gerência e a própria organização.

Segundo Gronroos (2003), a finalidade do endomarketing, que é criar, conservar e promover relacionamentos internos entre os indivíduos, envolvendo todos da organização, desde a equipe que lida diretamente com o cliente externo até cargos estratégicos como de chefia ou gerentes. A construção desses relacionamentos visa que estes se sintam motivados a prestar os serviços requeridos pela empresa, garantindo que tenham habilidades e conhecimentos, de forma que passem para o cliente externo suportes necessários.

O objetivo do endomarketing, segundo Brum (2003), é transformar a empresa mais fascinante para o ponto de vista dos colaboradores. Uma empresa que se atenta e elabora ações de endomarketing, fará com que seus empregados apresentem orgulho de divulgar a terceiros que trabalha nela. Com isso, desenvolve-se uma estratégia para promover a boa imagem institucional. Outra qualidade importante do endomarketing é o de criar um processo contínuo de motivação interna na empresa, construindo um ambiente de responsabilidade,

cumplicidade e iniciativa dos contribuintes. Este procedimento motivacional necessita ser algo interligado ao cotidiano da empresa.

Ao aderir o endomarketing, a organização procura tornar o ambiente interno um lugar mais produtivo, motivado e favorável, que atenda às necessidades e demandas externas. Para Bekin (1995, p.17), o endomarketing constitui-se de,

(...) ações de marketing para o público interno – funcionários das empresas e organizações. Conceito de endomarketing é o processo cujo foco é sintonizar para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para mercado. Objetivo de endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo essas ligações.

O endomarketing pode auxiliar a concretizar a cultura da empresa pela valorização e exposição de suas qualidades e, além disso, a flexibilizá-la, de modo a torná-la mais apta às mudanças. Desse modo, Braga, Silva e Dornelas (2002) defendem que os sistemas de endomarketing tendem a abordar uma linguagem cultural única em toda a organização, fazendo com que todos, sem distinção por hierarquia, possam se comunicar e apresentar benefícios para a organização.

Segundo Cerqueira Neto (1994, p. 49), “o Endomarketing significa marketing voltado para dentro da empresa, ou seja, consiste em um conjunto de ações e veículos de comunicação integrados para que os funcionários tenham e saibam de sua importância para alcançar o sucesso”.

Gronroos (1995) identifica três situações distintas que necessitam do endomarketing:

- Quando se cria uma cultura para serviços na empresa e um direcionamento para serviços entre funcionários;
- Quando se mantém uma orientação para serviços entre a equipe;
- Quando se apresenta novos produtos e serviços, igualmente como campanhas e atividades de marketing aos funcionários.

### **3.3 Elementos para sucesso do Endomarketing**

Existem algumas condições para que o endomarketing tenha sucesso dentro da organização. De acordo com Ponce (1995), esses pré-requisitos são:

- O endomarketing deve ser visto com fator importante para a estratégia da empresa;
- As ações de endomarketing não devem contrariar a estrutura organizacional ou a aceitação da gerência;
- A alta administração deve passar suporte para as ações exercidas;
- Deve existir total abrangência das atividades de endomarketing em relação a hierarquia da empresa, transparecendo que todos possuem influência interna, mesmo que seja de forma indireta.

De acordo com Bekin (1995), o endomarketing tem o papel de enfatizar o desenvolvimento e a melhoria do ambiente interno da empresa. O clima organizacional deve estar favorável para a motivação e valorização dos colaboradores.

Conforme Ohta e Ohta (2004), as principais mudanças adquiridas pelo endomarketing no clima organizacional são: uma visão melhorada em relação à liderança, pois esta se torna aberta para os funcionários e democrática, delegando poderes, dividindo responsabilidades e desenvolvendo o trabalho em grupo; intensa melhoria na comunicação interna; diminuição da estrutura organizacional; e desenvolvimento de um clima respeitoso para todos, confiança, cooperação, proatividade e harmonia.

### **3.4 Ações de Endomarketing**

De acordo com Brum (1998, p. 92),

Um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que, sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo slogan, trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança.

Ainda conforme Brum (1998, p. 93),

Não existe um ponto de chegada para os instrumentos de marketing interno, assim como não existe uma fórmula pronta. Eles precisam ser capazes de passar a idéia de uma contínua e sistemática busca de excelência para a empresa a partir do corpo de funcionários.

As ações de endomarketing que fazem com que os clientes internos se tornem mais produtivos, felizes e importantes para o diferencial na empresa. Serão apresentadas: desenvolvimento da comunicação interna, treinamentos e planos de carreira.

### **3.4.1 Comunicação interna**

Conforme Brum (2005), a comunicação precisa formar um sistema eficaz de informações, capaz de fornecer elementos para que todos realizem suas tarefas com qualidade. As informações permitem que o indivíduo tenha mais possibilidades de evoluir no seu desempenho, diminuir a insegurança e incertezas e, principalmente, dar acessibilidade aos programas e projetos da empresa.

A palavra comunicação deriva do latim *communis* que significa comunhão, em outras palavras, participar em comum, compartilhar. De acordo com Bekin (1995), todos que fazem parte da empresa, desde o gerente até o servente, precisam de informações sobre as necessidades do cliente, o que a organização está apresentando para o público externo, em relação a rotinas e serviços.

Na visão de Kunsch (2001), a comunicação é um meio que providencia informações motivadoras, artifícios relativos à coordenação abrangendo todos os pontos das organizações. A comunicação é indispensável para o sucesso no relacionamento entre as pessoas no trabalho, esclarecendo e explicando a todos as decisões e orientações para bom desempenho no trabalho.

Brum (1998) explica que a comunicação é basicamente a troca de informações e a ausência dessa troca com qualidade, clareza, lógica e bem trabalhada, os colaboradores não se sentem motivados, mesmo que os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa sejam bons.

Ainda de acordo com Brum (1998), são diversas as formas de praticar a comunicação interna conceituada no endomarketing, como por exemplo:

- Elaboração de vídeos que apresentem os produtos ou conteúdos sobre a empresa, de forma que a equipe esteja em contato direto com o produto fornecido para os clientes externos e proporcionar integração de novos funcionários, para que todos tenham o mesmo nível de conhecimento sobre o ambiente;
- Manuais técnicos e educativos sobre a organização, detalhando lançamentos e tendências,

- Canais diretos de comunicação, reuniões com os diretores, presidência ou ouvidor interno;
- Palestras internas;
- Panfletos e cartazes;
- Revistas de histórias em quadrinhos;
- Grife interna;
- Intranet;
- Convenções internas;
- Eventos corporativos;
- Jornal Interno.

Há diversos meios que favorecem a comunicação interna, fazendo com que a troca de informações garanta integração e possíveis melhorias no trabalho desenvolvido pelos colaboradores. Esse compartilhamento de informações garante que todos saibam as metas da empresa, as possibilidades de ganhos, revela a situação atual da empresa garantindo segurança, entre outros fatores. Em outras palavras, garante que os funcionários se sintam valorizados e diretamente responsáveis pela evolução da empresa.

### **3.4.2 Treinamentos**

Lacombe (2003, p. 270) define treinamento como “qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-la para novas funções”.

Segundo Bekin (2004), a definição de treinamento é a evidência de deficiências nos conhecimentos e práticas que explicam a precisão de um refinamento, de uma reciclagem. O treinamento necessita ser considerado como educação, detalhando não apenas uma técnica específica, mas também de valores imprescindíveis a todo trabalho em equipe que provocam a possibilidade de desenvolvimento tanto profissional como humano.

Brum (2005) assegura que a informação é a ferramenta principal da comunicação interna, e, como o treinamento serve para repassar informações, logo este consiste em uma das principais ferramentas do endomarketing.

De acordo com Bekin (1995, p. 57) “a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação”.

Conforme Chiavenato (2008, p. 402),

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências.

O treinamento tem encaixe nas ações de endomarketing, pois servem para explicar e detalhar as normas e serviços da empresa, com a intenção de desenvolver bons funcionários. Estes precisam ser treinados terem ciência da missão, estratégia e objetivos gerais da empresa.

### **3.4.3 Plano de Carreiras**

Segundo Bekin (1995), a organização deve suprir às expectativas do colaborador, no que diz respeito a fatores como segurança, remuneração, carreira, status e reconhecimento profissional. Entretanto, o empregado deve proporcionar para a organização conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade e desempenho.

Conforme Bekin (1995), os planos de carreira estabelecem de forma clara a expectativa do crescimento profissional, qual o caminho para as promoções e quais as possibilidades de alcançarem o topo da empresa. Para o endomarketing, planos de carreira apropriados contêm sempre funções do cargo em questão, as qualidades e requisitos para praticá-lo e a atitude necessária, abrangendo a visão do objetivo da empresa, envolvimento, espírito de equipe.

Por outro lado, Bekin (1995) afirma que os planos de carreira devem sair do papel e se tornarem funcionais dentro da cultura organizacional, uma vez que eles devem representar um estímulo presente, motivando seu colaborador.

Segundo Bekin (1995, p.61),

Planos de carreira válidos contêm sempre as funções do cargo em questão (a descrição do cargo propriamente dita), as qualidades para exercê-lo e a atitude desejável (visão do objetivo final da empresa, comprometimento, espírito de trabalho em grupo).

### 3.5 Endomarketing na Gestão de Pessoas

Perante a intensa concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação de qualidade com seus colaboradores como recurso indispensável para a eficiência da mesma. Essa integração entre os funcionários, abrangendo todos os níveis hierárquicos passou a ter um peso cada vez maior para alcançar o sucesso nas organizações.

Para Limongi-França (2009), uma das preocupações básicas do gestor consiste em desvendar formas inovadoras de promover a satisfação no ambiente de trabalho, com a intenção de integrar os funcionários com os objetivos organizacionais.

Halal (2000) enfatiza a necessidade de a organização preocupar-se com os colaboradores justamente como se deve lidar com os clientes externos, com a intenção de manter os processos funcionando, pois as pessoas que formam a equipe são inteiramente responsáveis pelo sucesso das organizações. A importância do colaborador bem informado e com conhecimentos superou todos os ativos financeiros, de capitais, investimentos, patentes e outros recursos de grande parte das empresas. Dessa forma, as empresas precisam saber verdadeiramente como utilizar seu recurso mais precioso: o conhecimento e a criatividade que habitam nas mentes de seus funcionários.

Segundo Souza e Santos (1992), o endomarketing, ou marketing interno, passou a ser uma estratégia aplicada no público interno com a finalidade de desenvolver uma equipe de qualidade.

Entretanto, segundo Dias (2007), o uso do endomarketing passou a exigir que a política de recursos humanos seja bem fundamentada dentro da empresa. Com isso, o perfil e a criatividade de cada funcionário passaram a ter uma importância maior, para aproveitar cada potencial ao máximo e o rendimento em grupo, favorecendo o desenvolvimento da empresa, alavancando, assim, a competitividade empresarial.

Ainda de acordo com Dias (2007, p. 40),

É interessante considerar que, quando a empresa desenvolve adequadamente o conceito de Endomarketing, um dos primeiros reflexos observados como melhoria efetiva não se situa no interior da organização, mas sim em seu exterior, nas relações com o mercado, clientes, fornecedores, comunidade, governo, etc. O Endomarketing surge então como um dos mais potentes ativadores da qualidade de atendimento, da mudança de atitudes, da motivação e da produtividade, bem como do alcance de metas organizacionais.

Embora as organizações busquem o aprimoramento de técnicas de gestão de recursos humanos, torna-se imprescindível que o colaborador sinta orgulho da empresa onde trabalha, conheça profundamente suas atividades para que as elabore de forma eficaz.

Segundo Dias (2007), o aperfeiçoamento de tecnologias para criar novos processos, com a área de recursos humanos diretamente interligada, desenvolve-se uma melhor comunicação, trazendo informações compartilhadas e o desenvolvimento da equipe. Ou seja, há uma melhoria generalizada na qualidade do clima organizacional. Apesar de já existir uma evolução que recompensasse a criatividade, inovação e os níveis de informação, ainda permanece uma cultura de muito controle e pouco incentivo, fazendo com que algumas organizações desenvolvam funcionários cumpridores de regras e que não agregam valor ao negócio.

Apesar de ainda não ser generalizado, já existem empresas que possuem gestores que desenvolvem um modelo de gestão onde a equipe pode ser ouvida e estar integrada, direcionando, assim, ao sucesso da empresa.

### **3.6 Endomarketing como fator motivacional**

Os estudos de Bekin sobre endomarketing destacam que a valorização de funcionários impacta na ênfase do conhecimento, na prática do poder compartilhado, o poder de decisão de cada colaborador nas suas áreas e a devida gratificação.

De acordo com Brum (1998), algumas ferramentas de endomarketing podem gerar grandes gastos para a organização, porém, considerando que as empresas trabalham com limitações orçamentárias, a motivação do funcionário pode decorrer de procedimentos simples como deixá-lo integrado e informado sobre a execução e impactos de suas atividades, dar reconhecimento de um trabalho de qualidade, enviar mensagens elogiando o trabalho, solicitar opiniões através de sessões de *brainstorming*, dar autoridade e responsabilidade para tomar decisões, entre outras ações que geram comprometimento no desempenho do funcionário.

Segundo Brum (1998, p. 30),

Alguns recursos adotados para que o funcionário tenha uma visão positiva em relação ao trabalho, são constituídos de programas de capacitação profissional, programas liberais de férias e folgas, bonificações em função de desempenho, festas e outros eventos sociais, integrando funcionários, independente de hierarquia.

Para Brum (1998), é mais fácil desenvolver a confiança nos funcionários quando a organização possui um ambiente de lealdade profissional. Eventos sociais são, também, de grande importância para que os indivíduos sejam encorajados a conhecer uns aos outros e vivenciar experiências fora do ambiente de trabalho. É igualmente simples motivar colaboradores quando a alta administração da empresa serve-lhes como exemplo pessoal e/ou profissional.

Porém, os estudos de Costa (2012) assinalam que praticar ações de endomarketing em uma empresa que culturalmente não tem essa tendência no processo gerencial, necessita de uma atenção especial e deve passar pelas seguintes fases: pesquisa de informações de fatores que motivam funcionários, análise de oportunidades de progressos por meio de mudanças, integração dos colaboradores, gerenciamento do clima organizacional e o esclarecimento das conquistas.

Como instrumentos do processo de motivação, Bekin (2004) enumera:

- Convocação a parcerias, à colaboração e à fidelidade;
- Valorização do colaborador no seu grupo;
- Integração fundamentada nos valores e finalidades da empresa;
- Apoio sucessivo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- Recompensas e gratificações direcionadas ao grupo para que o benefício seja para todos dos resultados positivos;
- Desenvolvimento de um ambiente organizacional integrado;
- Inclusão dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com o cargo exercido; e
- Remuneração apropriada.

Segundo Brum (2005), o caminho ideal para a motivação é a habilidade que algumas empresas têm de passar aos seus colaboradores inspiração. O cliente interno realmente “veste a camisa” quando enxerga a possibilidade de se desenvolver, se integrar e se motivar dentro da empresa.

Ainda conforme Brum (2005), existe diversas formas de motivar colaboradores nas ações de endomarketing, como, por exemplo, reconhecer internamente na empresa um trabalho de sucesso do funcionário, examinar se o cliente interno tem as ferramentas ideais para desenvolver o trabalho que lhe foi designado, utilizar a execução como requisito para

uma promoção, ressaltar o compromisso da empresa com a conservação do emprego, proporcionar a participação dos lucros e, até mesmo, recompensar os indivíduos de forma competitiva, ou seja, por meritocracia.

Segundo Bekin (2004, p. 69) “o comprometimento do funcionário na ótica do endomarketing precisa ser algo que integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação” [...] O endomarketing permite o desenvolvimento e o relacionamento entre a organização e os clientes internos, fortalecendo o empenho entre colaboradores e a empresa, envolvendo a equipe nas tomadas de decisões, evidenciando a sua importância e a sua responsabilidade na empresa, ajustando o desafio e o prazer de trabalhar.

A prática do endomarketing nas empresas tem uma importância inteiramente relacionada à necessidade de manter funcionários motivados, impactando na produtividade e lucratividade da organização.

De acordo com Dias (2007, p. 42),

Não há empresa excelente quando seus colaboradores estão desmotivados. Empregados insatisfeitos fatalmente terão baixa produtividade, e a empresa, conseqüentemente, terá menos lucros, por isso a importância da prática do Endomarketing nas empresas como programa motivador constante que visa atingir um nível de satisfação interna para gerar melhoria na qualidade de vida dos empregados e melhores condições de trabalho. É importante lembrar que os empregados satisfeitos e conhecedores das metas organizacionais têm um comprometimento maior com a organização.

Conforme Dias (2007), a comunicação gera motivação, quando a equipe tem uma visão clara do que deve ser feito para melhorar seu desempenho no trabalho. Os colaboradores têm razões para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, pondo-se no lugar do outro, ao requerer uma tarefa, por exemplo. Com isso, a interação entre os membros da organização que se atinge a liberação da expressão emocional dos sentimentos de satisfação para necessidades sociais.

De acordo com Brum (1998), atitudes distraídas, como proporcionar a mesma gratificação, todos os anos, independente do desempenho pessoal, não reconhecer ou elogiar, não prover informações sobre a organização, utilizar de intimidações e repressões para que uma tarefa seja feita, não exercer as promessas realizadas e tratar os colaboradores de forma burocrática e não como pessoas, são técnicas de afastamento entre a empresa e o funcionário, prejudicando qualquer gestão.

O mérito da empresa, segundo Brum (1998), está em desvendar com os próprios empregados o que os motiva. Para isso, deve ser lembrada a pirâmide de Maslow, que nos

apresenta os diferentes níveis relacionados às necessidades do homem. Por meio da pirâmide, podemos notar que aquilo que motiva um colaborador regular, localizado na base da pirâmide, está interligado às necessidades de segurança e sociais. Por outro lado, o que motiva um executivo ou gestor, que ocupa uma posição mais acima da pirâmide, provavelmente esteja relacionado com ego, estima e auto-realização.

Madia (1994) apresenta que conforme cada indivíduo que faz parte do público interno conhece a organização onde trabalha e tem conhecimento de sua responsabilidade, torna-se mais confiante e tem resultados melhores. Dessa forma, o desafio da empresa é manter seu cliente interno conexo e motivado.

A motivação demanda informação, e esta deve ser clara, precisa, coesa, adequada, lógica, centrada e bem trabalhada. “A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário e empresa” (BRUM, 1998, p.30).

“[...] não podemos mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas. Subornos e punições são soluções de curto prazo, não alcançam a mente e o coração das pessoas.” (HUNTER, 2006, p.109).

“[...] é fácil motivar funcionários quando a direção da empresa serve-lhes como exemplo pessoal e/ou profissional” (BRUM,1998 , p. 29).

No próximo capítulo será abordado o estudo de caso, apresentando a metodologia, descrição da empresa e análise dos resultados a partir da problemática em questão, sobre o endomarketing como fator motivacional, levando em consideração o levantamento teórico feito.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como finalidade explicar a metodologia da pesquisa usada para a efetivação desta monografia, explicando o tipo e a natureza da pesquisa, população, amostra, definição do instrumento de coleta de dados. E, finalizando o capítulo, será apresentada a descrição da empresa.

### 4.1 Tipo de pesquisa

A definição de pesquisa, segundo Minayo (1993, p. 23), é a,

Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Demo (1996) define pesquisa como uma atividade cotidiana, analisando-a como uma atitude, um questionamento ordenado, crítico e criativo, mais a interferência adequada na realidade, ou o diálogo crítico constante com a realidade em sentido teórico e prático.

Pesquisa, segundo Gil (1991, p.19), é definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Quanto à abordagem, segundo Goldenberg (1997), fragmenta-se entre pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa não se atenta com representatividade numérica, mas, sim, com o detalhamento do entendimento de um grupo social, de uma organização, etc. Com isso, a pesquisa desenvolvida é determinada como qualitativa, pois o estudo de caso não possui amostra probabilística e a tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana.

Quanto aos objetivos, conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva descreve as características de populações específicas ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas uniformizadas de coleta de dados, como o questionário. O estudo em questão busca descrever características da população da organização. Devido a isso, a pesquisa deve ser definida como uma descritiva, estabelecendo a relação entre o endomarketing e a motivação.

Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva determina que o pesquisador tenha conhecimento de uma série de informações sobre o que espera examinar. Esse tipo de estudo pretende apresentar os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto aos procedimentos técnicos, neste trabalho foram utilizados dois tipos de pesquisa em relação ao procedimento técnico: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é um procedimento desenvolvido com base em materiais já elaborados, principalmente em livros e artigos científicos. De acordo com Andrade (2009, p. 25), a pesquisa bibliográfica “é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões”.

Ainda em relação aos procedimentos técnicos, conforme Gil (2008), tipo de pesquisa estudo de caso consiste no estudo intenso e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que admita seu amplo e detalhado conhecimento.

#### **4.2 População e amostra**

Segundo Vergara (2007), a definição de população não é o total de habitantes de um local, como conhecida normalmente, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que têm as características necessárias para o estudo. População amostral ou amostra é uma parte da população determinada de acordo com algum critério de representatividade.

Segundo Mattar (1996), amostragem não probabilística é aquela em que a escolha dos elementos da população para formar a amostra depende parcialmente da avaliação do pesquisador ou do entrevistador.

O universo da pesquisa é formado por 31 colaboradores, compondo a *Franchise Unit* Norte. A amostra não probabilística do estudo foi definida a partir dessa população, com 20 colaboradores, entrevistados através de um questionário, constituindo 64,5% do universo.

#### **4.3 Coleta de dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2002), a coleta de dados é a fase da pesquisa que é iniciada a aplicação dos instrumentos desenvolvidos e das técnicas escolhidas para o estudo.

São diversos métodos para a realização da coleta de dados, variando entre as circunstâncias e o tipo de investigação. O método do questionário se encaixa nas formas de coleta.

Segundo Gil (1996), a coleta de dados em um estudo de caso é fundamentada em várias fontes de informações.

As informações alcançadas na pesquisa foram através de um questionário enviado via e-mail para os colaboradores da *Franchise Unit Norte*, com escritórios localizados em Fortaleza, CE e Brasília, DF, no dia 20 de março de 2014. O questionário foi composto por 23 perguntas, sendo 21 objetivas e 2 subjetivas. A estruturação foi fragmentada em duas partes: a primeira caracterizando o perfil dos entrevistados e a segunda com perguntas relacionadas ao tema de estudo, com o intuito de confrontar as informações obtidas para analisar se as hipóteses são corretas.

#### **4.4 Descrição da empresa**

Conforme o endereço eletrônico da empresa, a Coca-Cola tem atuação de destaque no País desde 1942 e a Divisão Brasil é uma das quatro maiores operações da Coca-Cola *Company*. O Sistema Coca-Cola Brasil é composto pela Coca-Cola *Company* e 16 grupos empresariais, que elaboram o produto final em 46 unidades industriais e os distribuem aos pontos de venda. Esta estrutura absorve cerca de 60 mil colaboradores diretos e gera mais de 600 mil empregos indiretos.

Os Fabricantes têm um contrato através do qual se comprometem a produzir, engarrafar e distribuir todos os produtos da Coca-Cola Brasil, observando um rigoroso padrão de qualidade mundial, que é marca registrada da Empresa.

As fábricas que fazem parte do Sistema Coca-Cola Brasil encontram-se estrategicamente localizadas em todas as regiões do País, garantindo o abastecimento de cerca de um milhão de pontos de venda, para hidratar e nutrir os consumidores brasileiros com uma ampla linha de bebidas não alcoólicas que engloba refrigerantes, néctares e refrescos, energéticos, chás e água.

Ao longo de sete décadas em que atua no Brasil, a Coca-Cola *Company* se estabeleceu como uma empresa que prioriza o crescimento sustentável. A expansão constante do portfólio de produtos, com a entrada em novos segmentos de bebidas e o lançamento recente de novas embalagens, foi um dos fatores de sucesso para o crescimento das operações da Coca-Cola Brasil. As ações voltadas para hábitos de vida saudável têm tido destaque e o

portfólio segue a proposta de oferecer produtos que atendam às diversas demandas e ocasiões de consumo.

A empresa tem como missão:

- Refrescar o mundo: em corpo, mente e espírito;
- Inspirar momentos de otimismo: através de nossas marcas e ações;
- Criar valor e fazer a diferença: onde estivermos, em tudo o que fizermos.

A visão da organização é atuar como base para o “Roteiro de Atividades” e orientar todos os aspectos de negócio, descrevendo o que deve ser conquistado para continuar com um crescimento sustentável e de qualidade. O “Roteiro de Atividades” é composto da seguinte forma:

- Pessoas: Ser um ótimo local para trabalhar, onde as pessoas se inspirem para ser o melhor que puderem.
- Portfólio: Oferecer ao mundo um portfólio de marcas de bebida com qualidade que antecipe e atenda às necessidades e aos desejos das pessoas.
- Parceiros: Nutrir uma rede vencedora de clientes e de fornecedores. Juntos, criamos valor mútuo e duradouro.
- Planeta: Ser um cidadão responsável que faça a diferença, ajudando a criar e a apoiar comunidades sustentáveis.
- Lucro: Maximizar o retorno em longo prazo para os acionistas, tendo ciência de nossas responsabilidades como um todo.
- Produtividade: Ser uma organização altamente eficiente, enxuta e ativa.

A organização é composta por unidades alocadas em algumas cidades para ter contato diretamente com os fabricantes em todo o Brasil, objetivando maximizar a qualidade na comunicação entre o engarrafador e a Coca-Cola. Essa fragmentação é formada pelas unidades Norte, Sul/Leste e Centro.

A unidade Norte é responsável pelas operações dos seguintes fabricantes: Solar, que abrange o Nordeste; Simões, responsável pelo Norte; Bandeirantes, envolvendo Goiânia; e Brasal, que é o engarrafador de Brasília.

No próximo capítulo, os resultados alcançados serão apresentados para concluirmos os questionamentos.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

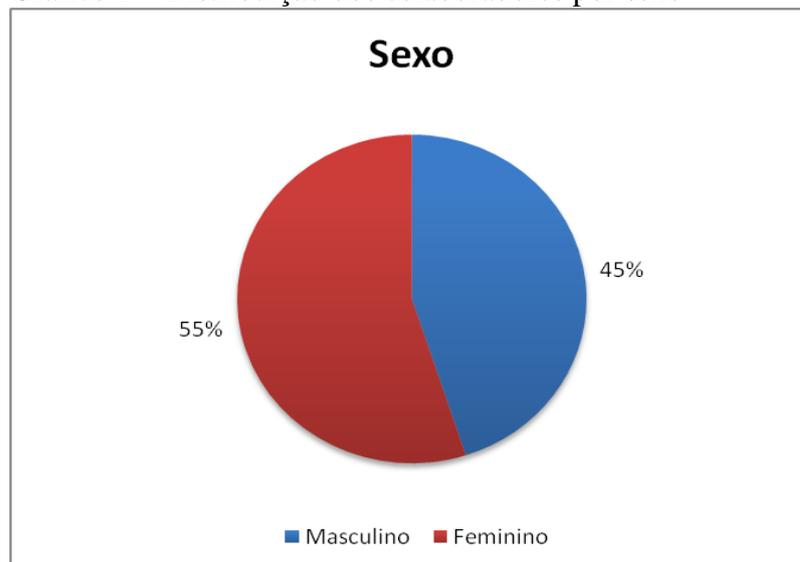
De acordo com a metodologia apresentada, foi desenvolvida a pesquisa para analisar a relação entre o endomarketing e a motivação dos colaboradores da Unidade Norte da Coca-Cola Brasil.

### 5.1 Perfil dos participantes

Inicialmente, a pesquisa teve como objetivo de analisar o perfil dos entrevistados, avaliando os dados a partir de gráficos com informações dos participantes. Posterior a isso, foram respondidas questões sobre endomarketing e motivação. Foram obtidos 20 questionários de uma população de 31 colaboradores da *Franchise Unit* Norte da Coca-Cola Brasil. As informações foram adquiridas entre os dias 20 a 27 de Maio de 2014, sem restrição de cargos.

A primeira pergunta mostra como está distribuída a amostra entre o sexo feminino e masculino. Podemos ver conforme o gráfico 1 que 55% da organização é composta pelo sexo feminino, refletindo a realidade do universo em estudo.

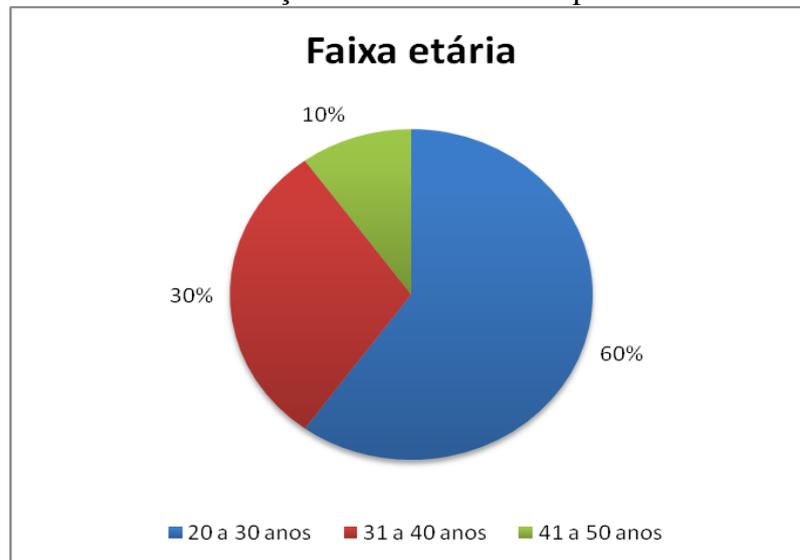
Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores por sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à faixa etária, observa-se uma predominância de pessoas jovens na organização. No gráfico 2, nota-se que 60% dos entrevistados estão entre 20 a 30 anos. Na empresa, é notório que existe uma concentração de colaboradores jovens.

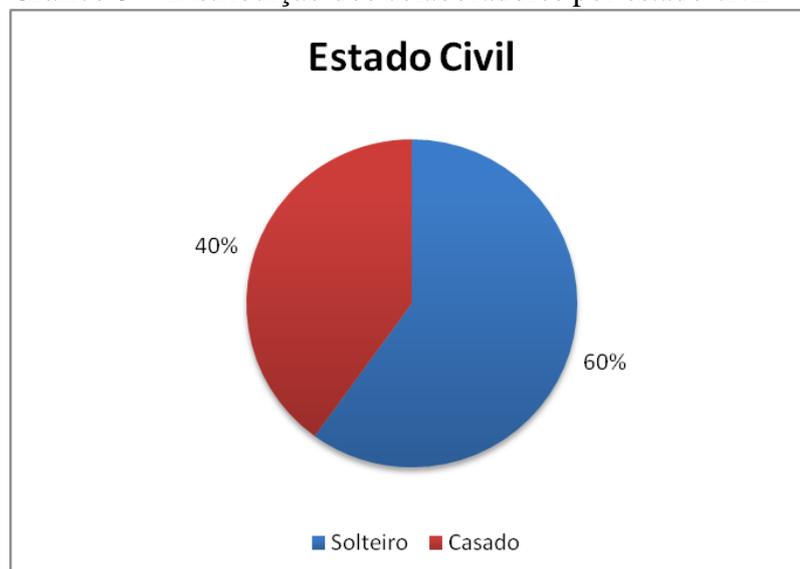
Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Em seguida, fragmenta-se a amostra por estado civil. Dentre a amostra, 60% são solteiros e 40% casados, como mostra o gráfico 3.

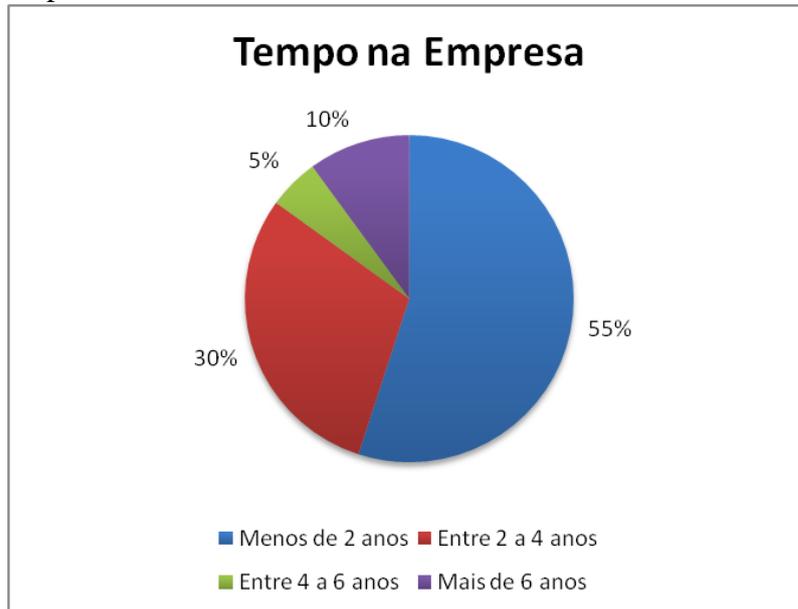
Gráfico 3 – Distribuição dos colaboradores por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de empresa, pode-se analisar no gráfico 4 que 85% da amostra está a menos que 4 anos na organização.

Gráfico 4 – Distribuição dos colaboradores por tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 5, em relação ao nível de escolaridade, observa-se que 70% da amostra tem no mínimo o nível superior completo. Do total dos entrevistados, 40% dos colaboradores possuem Pós-Graduação, que mostra a importância para os mesmos de ter conhecimentos e estudos contínuos.

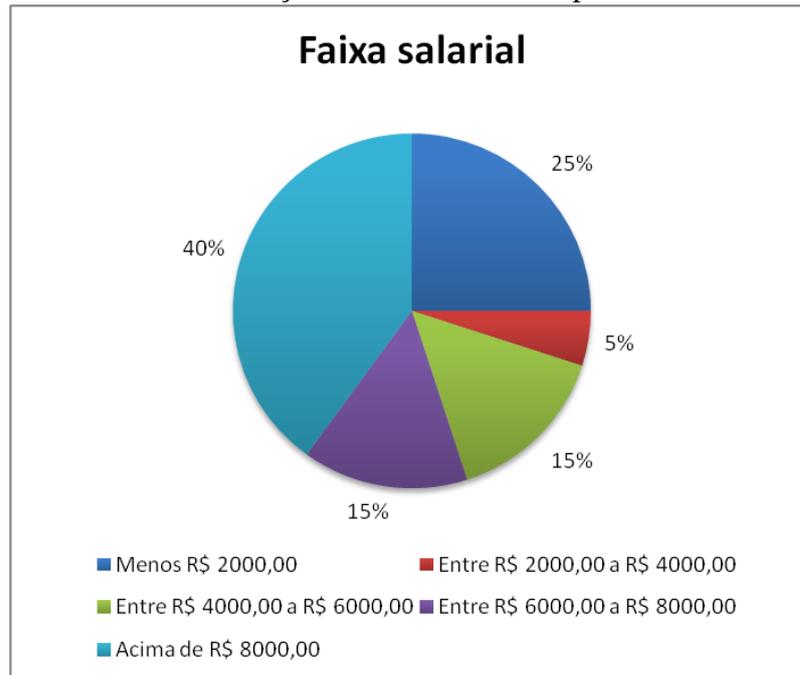
Gráfico 5 – Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os salários, nota-se, de acordo com o gráfico 6, que 40% dos entrevistados ganham superior a R\$ 8.000,00 e 30% dos mesmos tem salário entre R\$ 4.000,00 e R\$ 8.000,00.

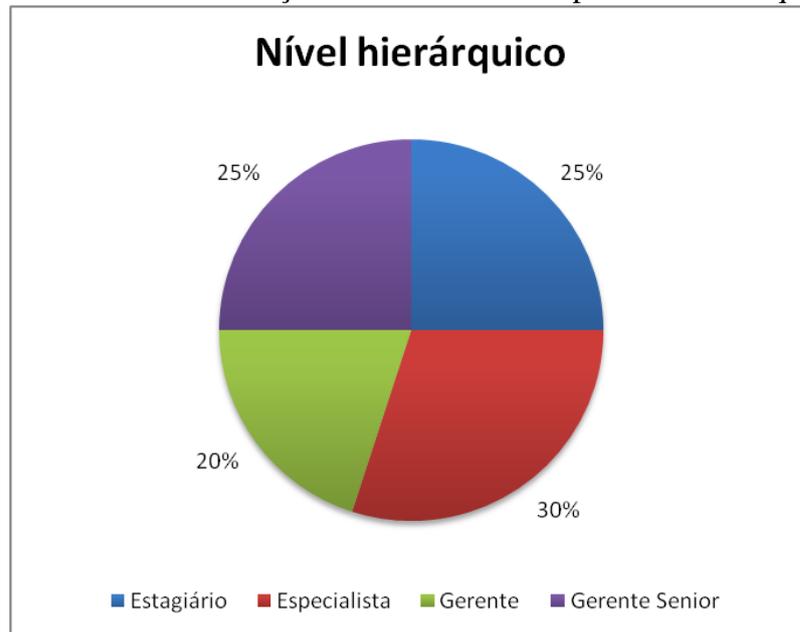
Gráfico 6 – Distribuição dos colaboradores por faixa salarial



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao nível hierárquico dos entrevistados, pode-se ver, conforme o gráfico 7, que 75% da amostra tem nível estratégico na organização, pois os estagiários compõem a mão de obra operacional. Do total da amostra, 45% são gerentes e 30% especialistas da área.

Gráfico 7 – Distribuição dos colaboradores por nível hierárquico



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados apresentados, a amostra é predominantemente composta pelo sexo feminino (55%), entre 20 a 30 anos (60%), estado civil solteiro (60%), tempo de empresa até 4 anos (85%), nível de escolaridade com no mínimo superior completo (75%), faixa salarial entre R\$ 4.000,00 e R\$ 8.000,00 (65%) e gerentes compondo o nível hierárquico (50%).

## 5.2 Resultados alcançados

Após traçar o perfil dos entrevistados, através da pesquisa aplicada, passa-se a analisar os resultados obtidos a partir do objeto de investigação, já detalhado na metodologia da pesquisa. A finalidade da análise é entender qual a percepção dos colaboradores em relação a uma gestão que utiliza o endomarketing para fidelizá-los e, caso seja positivo, se isso impacta na sua motivação.

No questionário aplicado na unidade Norte da Coca-Cola Brasil, foi no formato da escala de Likert, contendo cinco variáveis, além das perguntas para definir o perfil de cada um e perguntas subjetivas para que os colaboradores pudessem expor suas opiniões de forma livre.

A escala Likert, segundo Rea e Parker (2002), é uma escala de categorização de cinco, sete ou nove pontos em que mede de acordo com a avaliação do pesquisado sobre uma

série contínua que varia de altamente favorável até altamente desfavorável, ou vice-versa, com possibilidades iguais entre as opções positivas e negativas, contendo uma categoria neutra.

No questionário aplicado na organização, existiam afirmações sobre endomarketing e motivação. Com isso, os entrevistados deveriam escolher a opção que se adequava a sua opinião, variando entre as seguintes escalas: discordo totalmente; discordo parcialmente; sem opinião/indiferente; concordo parcialmente e concordo totalmente.

O primeiro bloco de perguntas foi direcionado para o endomarketing e seu impacto na gestão da empresa. A tabela 1 mostra os resultados alcançados no questionário.

Tabela 1 – Resultado geral sobre endomarketing da pesquisa

<b>Opinião sobre ações de endomarketing na empresa</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Sem Opinião/ Indiferente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1. Existe um programa de endomarketing na instituição.	0%	0%	5%	35%	60%
2. A empresa mostra interesse no bem estar e na satisfação dos colaboradores.	0%	0%	10%	45%	45%
3. A empresa valoriza o alcance de bom desempenho de seus colaboradores.	0%	0%	5%	40%	55%
4. A empresa oferece treinamentos com frequência.	0%	20%	45%	25%	10%
5. A empresa oferece materiais que informam a missão e os valores.	0%	5%	0%	35%	60%
6. Existem eventos fora ambiente de trabalho para integração dos colaboradores.	0%	0%	0%	20%	80%
7. A comunicação interna é de qualidade e possui vários meios para ser feita.	0%	5%	10%	30%	55%
8. Sei claramente quais os objetivos que a empresa deseja alcançar para o mercado.	0%	0%	0%	20%	80%
9. Vejo-me não só como um colaborador fiel, mas como cliente também.	0%	0%	0%	10%	90%
10. A empresa fornece um ambiente favorável para integração entre os colaboradores.	0%	0%	0%	25%	75%
11. Sinto influência do meu trabalho para o sucesso da empresa, independente do meu nível hierárquico.	0%	0%	10%	20%	70%
12. Tenho orgulho de fazer parte da empresa.	0%	0%	0%	20%	80%
13. A empresa me inspira.	0%	0%	0%	15%	85%
14. A empresa estimula que meus objetivos profissionais andem lado a lado com os da empresa.	0%	5%	5%	40%	50%

Fonte: Dados da pesquisa

Detalhando os resultados apresentados nas afirmações em relação ao endomarketing, a tabela 2 apresenta os resultados para a opinião dos entrevistados se eles acreditam que existe um programa de endomarketing na instituição. De acordo com os dados, 95% da amostra concorda que existe um programa.

Tabela 2 – Existe um programa de endomarketing na instituição

RESPOSTAS	Nº	%
A - Discordo Totalmente	0	0%
B - Discordo Parcialmente	0	0%
C - Sem Opinião/Indiferente	1	5%
D - Concordo Parcialmente	7	35%
E - Concordo Totalmente	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 8, nota-se como a distribuição entre os entrevistados afirma que existe um programa de endomarketing na organização, apontando que 95% da amostra concorda com a afirmação. Concordam totalmente 60% dos colaboradores da amostra.

Gráfico 8 – Existe um programa de endomarketing na instituição.



Fonte: Dados da pesquisa

As ações de endomarketing, como foram vistas anteriormente na teoria, tem foco de oferecer qualidade nas informações, integração e visando o bem estar do colaborador. A

partir da análise do gráfico 9, percebe-se que 90% dos entrevistados concordam que a instituição tem interesse no seu bem estar. Os 10% remanescentes não tem opinião, logo não existe opiniões que discordem da afirmativa.

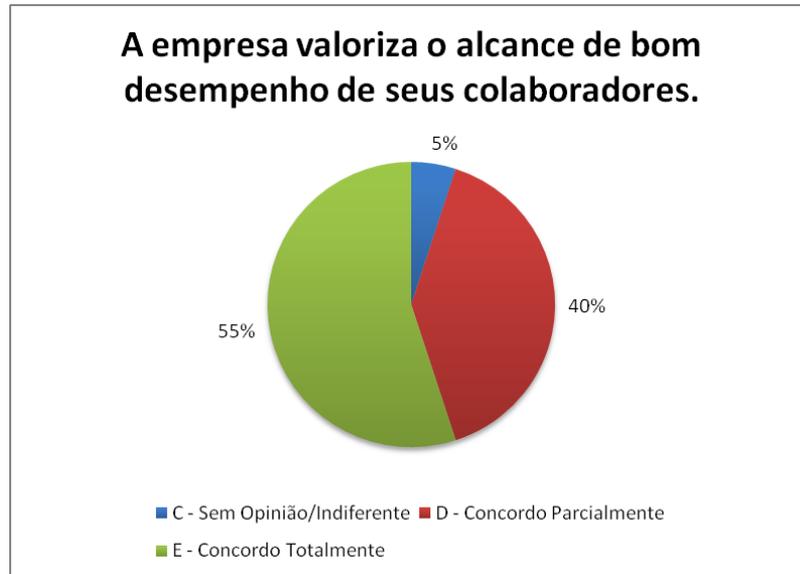
Gráfico 9 – A empresa mostra interesse no bem estar e na satisfação dos colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa

Garantir que todos os colaboradores estejam direcionados para o sucesso da empresa faz parte do endomarketing e, inicialmente, o colaborador deve atingir seu sucesso. Foi questionado aos colaboradores da amostra se a empresa se importava com o alcance do bom desempenho dos colaboradores, e, a partir do gráfico 10, pode-se ver que 95% da amostra concordam com a afirmativa.

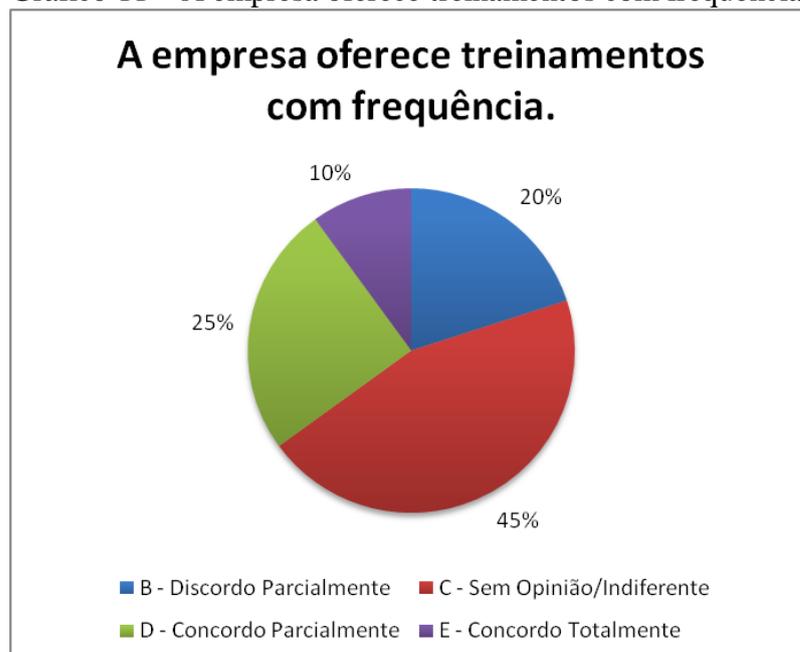
Gráfico 10 – A empresa valoriza o alcance de bom desempenho de seus colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a treinamentos, que é considerado prática do endomarketing para ter uma equipe capacitada e motivada, percebe-se no gráfico 11 que é um ponto fraco na organização, pois 45% são indiferentes à afirmativa e 20% discorda parcialmente, ou seja, 65% não concorda que a empresa ofereça treinamentos.

Gráfico 11 – A empresa oferece treinamentos com frequência.



Fonte: Dados da pesquisa

Os colaboradores precisam ter ciência da missão, estratégia e objetivos gerais da empresa para direcioná-los a alcançar as metas. Como vemos no gráfico 12, 95% da amostra concordam com a afirmativa sobre a transmissão de materiais informativos sobre a missão e visão da empresa.

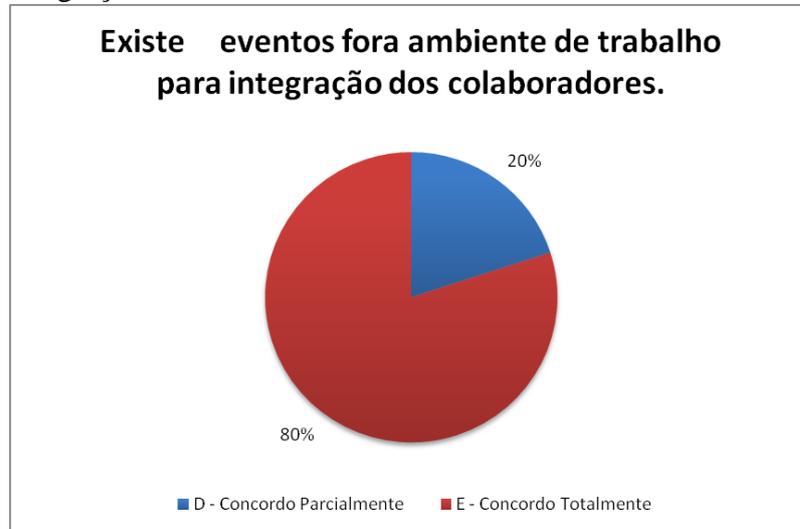
Gráfico 12 – A empresa oferece materiais que informam a missão e os valores



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme foi visto na fundamentação teórica sobre endomarketing, a interação entre colaboradores e uma boa comunicação interna é fundamental para a clareza dos objetivos e um clima organizacional estimulante para maior produtividade, proatividade e criatividade. Conforme mostra o gráfico 13, 100% dos entrevistados concordam que a organização promove eventos fora o ambiente de trabalho para integração.

Gráfico 13 – Existe eventos fora ambiente de trabalho para integração dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

A comunicação é basicamente a troca de informações e a ausência dessa troca com qualidade, clareza, lógica e bem trabalhada, os colaboradores não se sentem motivados, mesmo que os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa sejam bons. A amostra da pesquisa, como retrata o gráfico 14, mostra que na organização existe uma comunicação interna de qualidade e possui vários meios para ser feita. Da amostra, 85% concordam com a afirmativa.

Gráfico 14 – A comunicação interna é de qualidade e possui vários meios para ser feita.



Fonte: Dados da pesquisa

Desde o princípio, o colaborador deve se familiarizar com o ambiente, a filosofia e os objetivos da empresa, criando um clima de parceria e confiança. Uma clareza dos objetivos da empresa é importante para que os colaboradores possam tentar atingi-los e, conforme o gráfico 15, 100% dos entrevistados sabem claramente quais os objetivos da organização para o mercado.

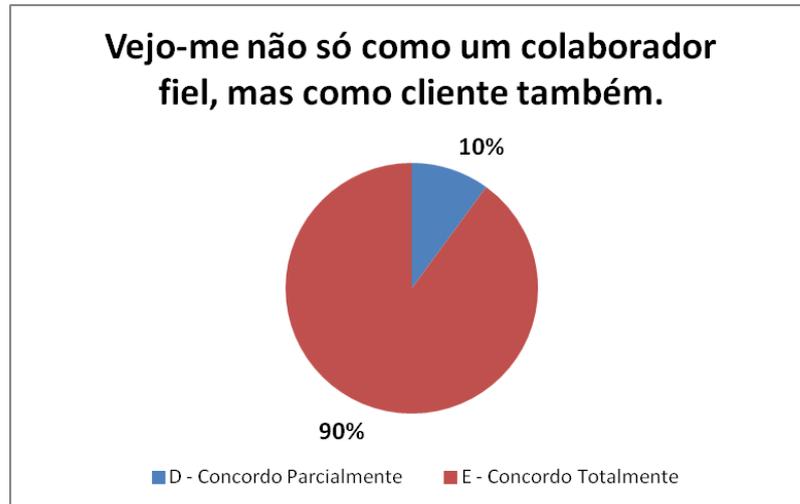
Gráfico 15 – Sei claramente quais os objetivos que a empresa deseja alcançar para o mercado.



Fonte: Dados da pesquisa

O endomarketing, segundo a teoria vista anteriormente, trata o colaborador como um cliente interno, em busca de torná-lo um porta-voz para o cliente externo, e, conforme o gráfico 16, 100% dos entrevistados se consideram clientes fieis a empresa, além de colaboradores. Concordam totalmente com a afirmativa 90% da amostra.

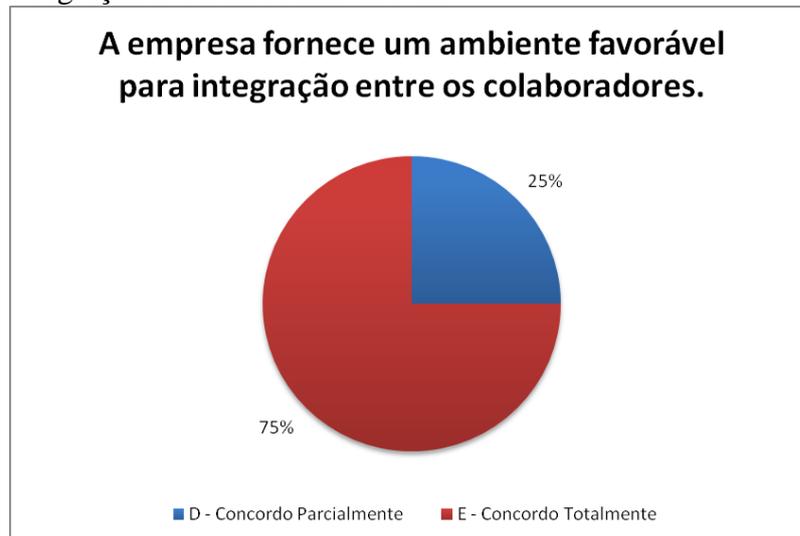
Gráfico 16 – Vejo-me não só como um colaborador fiel, mas como cliente também.



Fonte: Dados da pesquisa

Ao aderir o endomarketing, a organização procura tornar o ambiente interno um lugar mais integrado entre os colaboradores, e, conforme o gráfico 17, 100% dos entrevistados concordam que a organização promove um ambiente de integração.

Gráfico 17 – A empresa fornece um ambiente favorável para integração entre os colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico 18, 100% dos entrevistados sente que seu trabalho influencia o sucesso da empresa, ou seja, existe um sentimento de responsabilidade e parceria entre o colaborador e a empresa visivelmente.

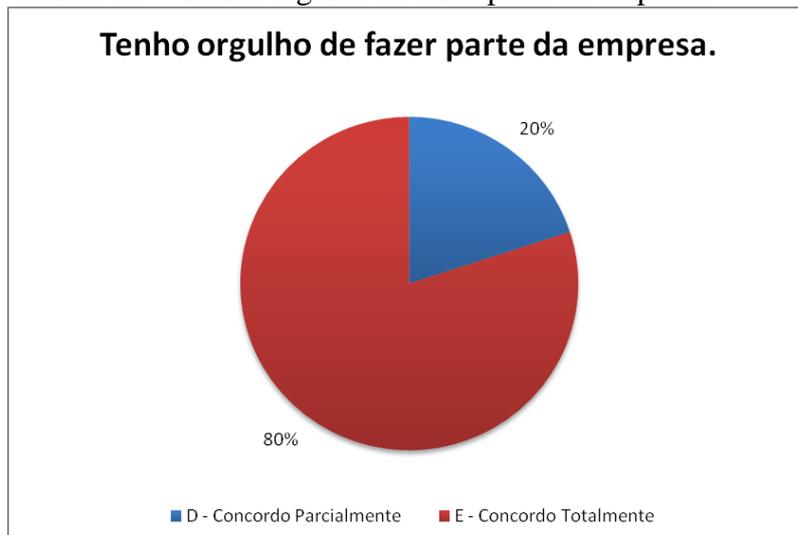
Gráfico 18 – Sinto influência do meu trabalho para o sucesso da empresa, independente do meu nível hierárquico.



Fonte: Dados da pesquisa

O cliente interno realmente “veste a camisa” quando enxerga a possibilidade de se desenvolver, se integrar e se motivar dentro da empresa. De acordo com o gráfico 19, 100% da amostra tem orgulho de fazer parte da empresa, “vestindo a camisa”.

Gráfico 19 – Tenho orgulho de fazer parte da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

O caminho ideal para uma equipe motivada através do endomarketing é a habilidade que algumas empresas têm de passar aos seus colaboradores inspiração. No gráfico

20, 100% da amostra sente que a empresa os inspira. Sendo 85% da amostra concorda totalmente.

Gráfico 20 - A empresa me inspira.



Fonte: Dados da pesquisa

Como foi visto na fundamentação teórica, o endomarketing busca tornar o público interno um aliado, destacando a filosofia de que seu sucesso está diretamente relacionado ao sucesso da empresa. Conforme o gráfico 21, 90% dos entrevistados concordam que os seus objetivos profissionais estão alinhados com os da empresa.

Gráfico 21 - A empresa estimula que meus objetivos profissionais andem lado a lado com os da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

Uma das questões da pesquisa era de múltipla escolha, para os colaboradores escolherem quais os tipos de comunicação interna que eles identificam na organização. De acordo com a tabela 3, 80% dos entrevistados responderam intranet, 75% canais diretos, 65% eventos corporativos e os demais foram diversificados. Dessa forma, pode-se perceber que a empresa possui vários meios de comunicação interna.

Tabela 3 – Marque um ou mais tipos de comunicação interna que você identifica na empresa:

<b>RESPOSTAS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Vídeos que apresentem os produtos ou conteúdos sobre a empresa	9	45%
Manuais técnicos e educativos sobre a organização	11	55%
Canais diretos de comunicação, reuniões com os diretores	15	75%
Palestras internas	9	45%
Panfletos e cartazes sobre a empresa	9	45%
Revistas de histórias em quadrinhos;	4	20%
Grife interna	10	50%
Intranet	16	80%
Convenções internas	10	50%
Eventos corporativos	13	65%
Jornal Interno	2	10%
<b>Total da amostra</b>	<b>20</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa

As perguntas sobre motivação foram realizadas após as de endomarketing, contendo 6 objetivas e 2 subjetivas.

Como o endomarketing expõe que a organização deve se preocupar com a motivação do seu cliente interno para alcançar o sucesso. Segundo a fundamentação teórica sobre motivação, esta é algo interno do colaborador, porém a organização pode impulsioná-la. Com isso, foi perguntado aos entrevistados se eles acreditam que a organização se preocupa com sua motivação. Na tabela 4, nota-se que 95% concorda com a afirmação.

Tabela 4 – Acredito que a instituição preocupa-se com minha motivação.

RESPOSTAS	Nº	%
A - Discordo Totalmente	0	0%
B - Discordo Parcialmente	0	0%
C - Sem Opinião/Indiferente	1	5%
D - Concordo Parcialmente	12	60%
E - Concordo Totalmente	7	35%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na teoria vista, a motivação deve ser iniciada a partir que o administrador ou a organização conhece as necessidades humanas. Da amostra pesquisada, 90% concorda que a organização busca tornar o ambiente interno mais produtivo, motivador e favorável, conforme mostra o gráfico 22. Apenas 5% dos entrevistados discordam da afirmação.

Gráfico 22 – A organização procura tornar o ambiente interno um lugar mais produtivo, motivador e favorável.



Fonte: Dados da pesquisa

Como se percebe no gráfico 23, 95% dos entrevistados mantêm-se motivado para prosseguir com seu trabalho na empresa nos próximos anos.

Gráfico 23 – Sinto-me motivado para continuar na empresa pelos próximos anos.



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 24, nota-se que 95% da amostra é de fato uma equipe motivada. Da amostra total, 60% concorda totalmente com a afirmação.

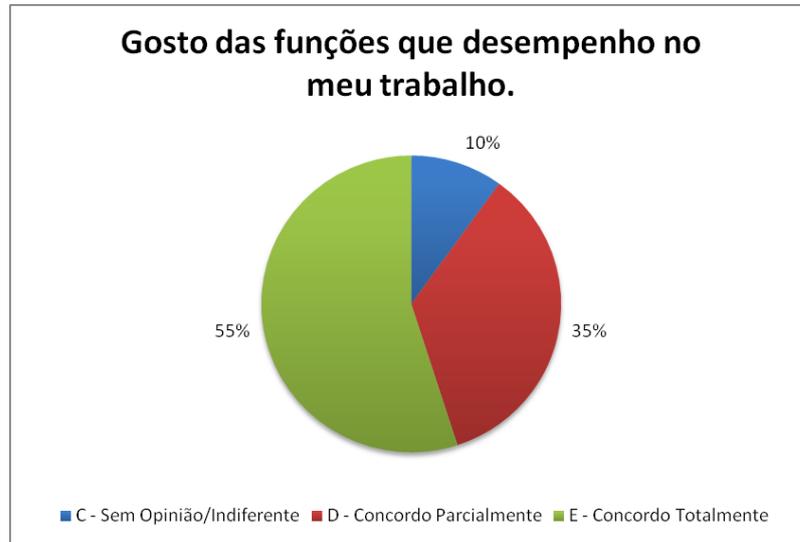
Gráfico 24 – Considero-me um colaborador motivado.



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 25, percebe-se que 90% da amostra está satisfeita com as funções que exerce na organização, sendo um fator para motivar o colaborador, pois a auto realização, como foi visto na teoria, é uma das necessidades humanas, na Pirâmide de Maslow.

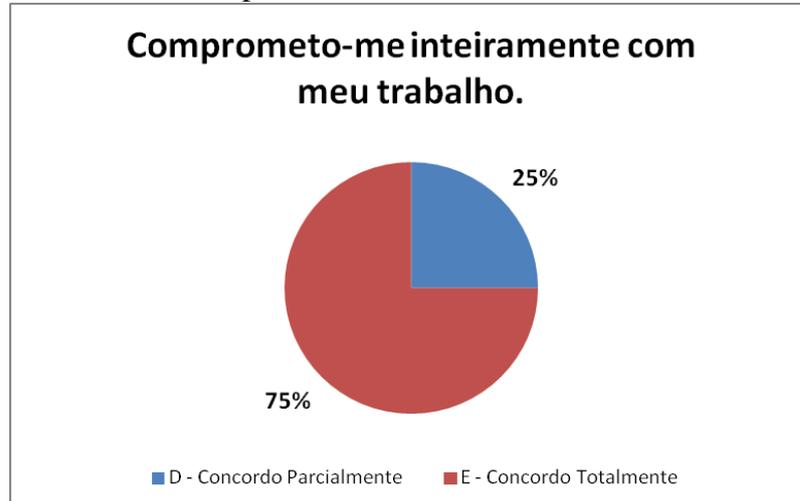
Gráfico 25 – Gosto das funções que desempenho no meu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Para que os colaboradores estejam comprometidos com seu trabalho, eles precisam estar motivados. No gráfico 26, vê-se que 100% da amostra se comprometem inteiramente ao trabalho exercido.

Gráfico 26 – Comprometo-me inteiramente com meu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme os dados acima detalhados, podemos concluir que os colaboradores da amostra estão motivados de maneira geral e buscam continuar na empresa. Dos entrevistados, 95% concordam que são colaboradores motivados e 95% concordam que existe um programa de endomarketing na instituição.

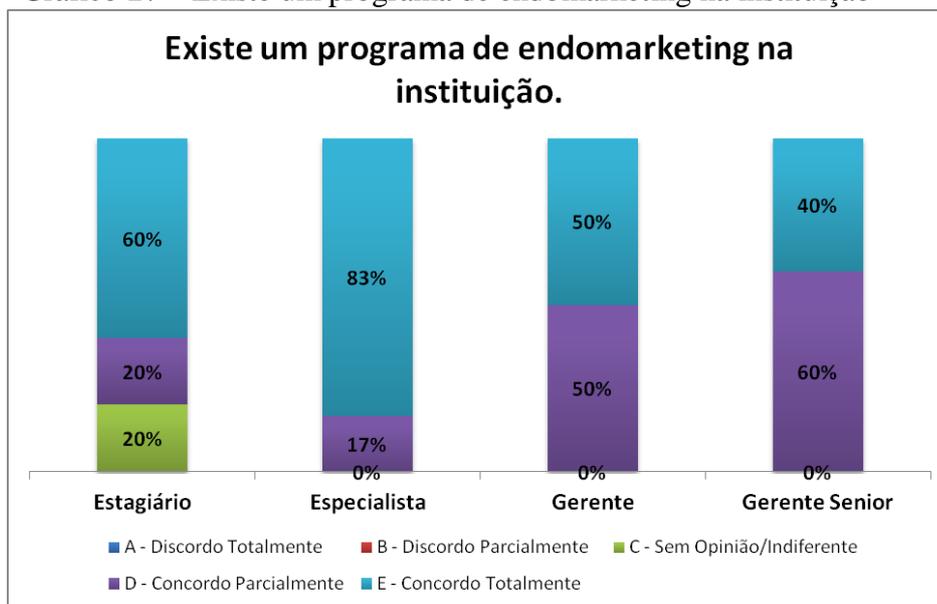
Outro fato a ser destacado é que 100% da amostra concordam que tem inspiração pela organização e 100% concorda que há um comprometimento por completo do colaborador, ou seja, a empresa proporciona um ambiente que favorece a motivação do empregado para conquistar sua dedicação e responsabilidade.

Em relação à preocupação da empresa sobre a motivação dos colaboradores e se o ambiente está propício ao sucesso dos mesmos, 95% concordam com a afirmação que a empresa valoriza o alcance de bom desempenho de seus colaboradores e 90% concorda que a organização procura tornar o ambiente interno um lugar mais produtivo, motivador e favorável.

A preocupação da organização a respeito do sucesso e da auto realização do colaborador está presente nos princípios do endomarketing, visto na teoria. Com isso, 90% da amostra concorda que a empresa estimula seus próprios objetivos profissionais, para que andem lado a lado com os da empresa e, paralelo a isso, 95% dos entrevistados concordam que a instituição preocupa-se com sua motivação.

Segundo a teoria vista, para ter sucesso no programa de endomarketing, os níveis mais estratégicos, como de gerência, devem concordar e aderir às ações estabelecidas para repassar para os níveis abaixo. Para entender se os níveis estratégicos da empresa acreditam que existe um programa de endomarketing, foram cruzados as respostas em relação a afirmação e o nível hierárquico, como podemos ver no gráfico 27. Percebe-se que 100% dos gerentes entrevistados concordam com que existe um programa de endomarketing na instituição. Nota-se que apenas uma parte da equipe operacional, ou seja os estagiários, não tem opinião sobre a afirmação (20%).

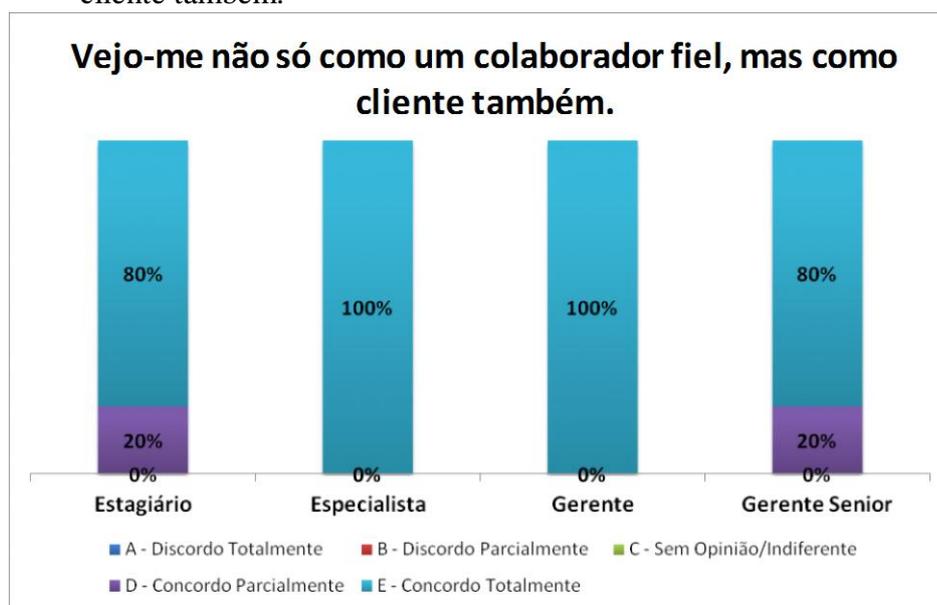
Gráfico 27 – Existe um programa de endomarketing na instituição



Fonte: Dados da pesquisa

Ainda cruzando os dados da pesquisa, foi realizada uma análise para identificar quais níveis hierárquicos não concordam totalmente com o sentimento de cliente fiel, além de colaborador, como podemos ver no gráfico 28. Foi detectado que 20% dos estagiários da amostra concordam parcialmente. E 20% dos gerentes sênior também concordam parcialmente. Porém, podemos ver que 100% da amostra concordam com a afirmação.

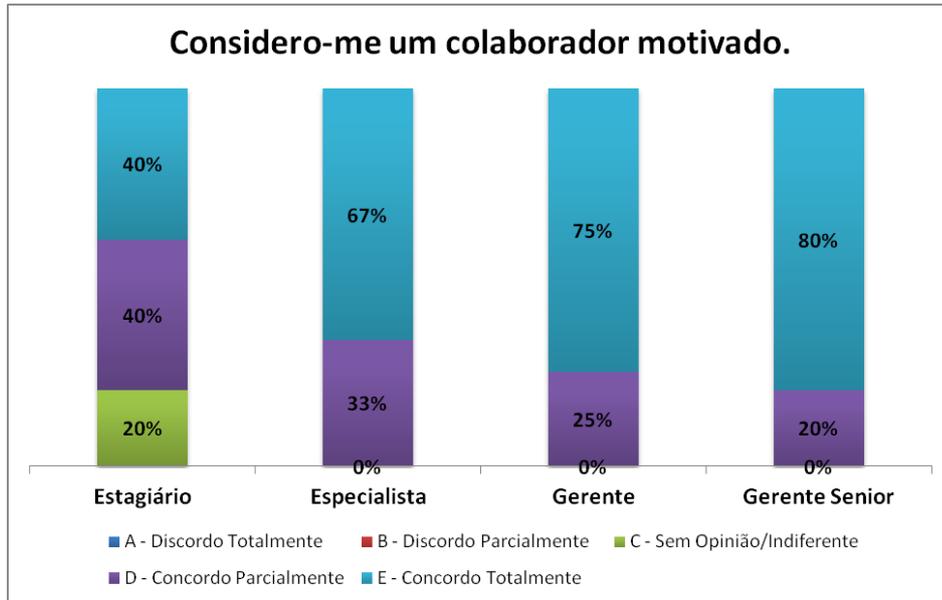
Gráfico 28 – Vejo-me não só como colaborador fiel, mas como cliente também.



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 29, apenas 20% dos estagiários da amostra é indiferente à afirmação que se considera um colaborador motivado. Dos gerentes sênior da amostra, 80% concorda totalmente com a afirmação.

Gráfico 29 – Considero-me um colaborador motivado.

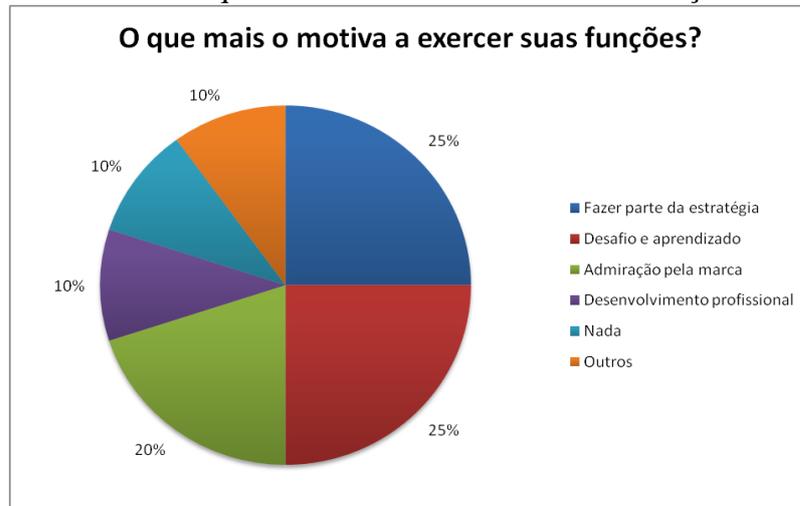


Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 30 mostra as respostas relacionadas à pergunta subjetiva, para definir o que mais motiva o entrevistado dentro da organização. Da amostra, 25% responderam que o que mais motiva é fazer parte da estratégia da empresa, contribuindo para o sucesso da mesma. O endomarketing traz essa responsabilidade para o colaborador, fazendo-o fator fundamental para o sucesso da empresa. Na teoria da hierarquia das necessidades, vimos que as necessidades de auto realização estão no topo da pirâmide, sendo os mais altos níveis de motivação.

Ainda sobre o gráfico 30, 25% da amostra acreditam que os desafios e aprendizados na organização os motivam. Admiração pela marca obteve 20% da amostra, que se encaixa com os princípios do endomarketing, pois este faz com que o colaborador veja a organização como inspiração.

Gráfico 30 – O que mais o motiva a exercer suas funções?



Fonte: Dados da pesquisa

Para analisar o que desmotiva os colaboradores, foi perguntado, de forma subjetiva, o que mais os desmotiva na empresa. Conforme o gráfico 29, 32% da amostra afirma que a carga excessiva de trabalho é o fator mais intenso. O bloco relacionado a poucas oportunidades de carreira ficou com 21% da amostra, logo se percebe que para alguns a falta de oportunidades internas é um fator que desmotiva. Como vimos, uma das ações de endomarketing é o plano de carreiras. Conforme as teorias, este estabelece uma expectativa do crescimento profissional para o colaborador, qual o caminho para as promoções e quais as possibilidades de alcançarem o topo da empresa. Na pesquisa em questão, podemos ver que a ausência desse plano impacta na motivação.

No gráfico 31 também é possível identificar que 21% da amostra não observa desmotivação em seu trabalho.

Gráfico 31 – O que mais o desmotiva na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos resultados analisados nessa pesquisa, nota-se que a maioria dos entrevistados é motivada na organização e, o ambiente organizacional, a comunicação interna e demais ações de endomarketing auxiliam esse processo de motivação.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões e considerações finais para finalizar o estudo.

## 5 CONCLUSÃO

Esta monografia tem como objetivo analisar a relação entre as ações de endomarketing e a motivação dos colaboradores da *Franchise Unit* Norte da Coca-Cola Brasil. Para que a pesquisa atingisse seus objetivos específicos, foi fundamental apresentar os conceitos, objetivos e detalhes sobre endomarketing e motivação humana, aplicando no contexto organizacional e destacando a importância da aplicação de ambos.

Através do questionário aplicado, tabulação dos dados obtidos e representação através de gráficos, identificou-se que, de acordo com a amostra entrevistada, existe um programa de endomarketing na empresa e a motivação dos funcionários está sendo impactada por esse programa.

Após o estudo de caso, foi possível verificar que os colaboradores da unidade Norte da Coca-Cola Brasil identificam-se como clientes internos e fiéis, sendo valorizados e fazendo parte da estratégia da empresa para alcançar o sucesso. Além disso, foi provado que os funcionários acreditam que a empresa tem interesse em seu bem estar e desempenho individual.

Em relação aos treinamentos, ferramenta fundamental do endomarketing, a empresa não está suprimindo as expectativas de seus funcionários, pois, na pesquisa, identificamos que estes estão insatisfeitos em relação ao suporte de treinamentos da organização.

A comunicação interna, segundo a maioria dos entrevistados, é proporcionada em diversos meios e é de alta qualidade, pois os objetivos, visão e missão da empresa estão claros para os colaboradores. Além da presença de ações de integração percebidas pelos entrevistados, construindo um ambiente organizacional favorável a comunicação.

A partir da entrevista em todos os níveis hierárquicos da empresa, foi identificado que todos sentem que influenciam o sucesso da empresa, desde os níveis operacionais (estagiários) até os níveis estratégicos (gerentes seniores).

Foi analisado que a maioria dos entrevistados está motivada e se vê prestando serviços para a organização pelos próximos anos, se comprometendo inteiramente com o trabalho que exerce, apreciando as funções as quais lhe foi designada.

Dentre os fatores que mais motivam os colaboradores entrevistados, desafios e aprendizados, fazer parte da estratégia e admiração pela marca foram os mais votados. Os dois últimos se encaixam nos conceitos de endomarketing, que faz com que a organização

ofereça responsabilidade ao colaborador, fazendo-o responsável pelo sucesso de ambos e que os clientes internos vistam a camisa da empresa.

Os fatores que desmotivam os funcionários se concentraram entre carga de trabalho excessiva e poucas oportunidades de carreira na empresa. O primeiro vai contra a ideia de preservar o bem estar do colaborador estabelecido pelas teorias motivacionais e estudo do endomarketing. O segundo fator mostra que para alguns funcionários, a falta de oportunidade ou plano de carreiras, uma das ações do endomarketing, é um fator desmotivador.

O objetivo principal foi alcançado, pois a instituição possui um programa de endomarketing estruturado, e as ações proporcionadas por este programa refletem diretamente na motivação dos colaboradores, tendo a necessidade de desenvolver melhores planos de carreira e treinamentos.

Por fim, pode-se afirmar que a gestão com ações de endomarketing, onde os funcionários estão integrados com os objetivos da empresa, é motivadora para a empresa analisada.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Mackron Books, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing:** como praticá-lo com sucesso. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** Tradução de José Henrique Lamendorf. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.
- BRAGA, Marcelo José; SILVA, Antonio João Hocayen; DORNELAS, Henrique Lopes. O emprego do endomarketing em cooperativas de crédito: Estudo de caso da UFV – Credi e da Unicred - Viçosa. Semina: **Ciências Humanas e Sociais**, Londria, v.23, p. 49 – 62, set. 2002.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão:** encante seu cliente Interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: L & PM, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing como estratégia de gestão:** encante seu cliente interno. Ed. L & PM, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z:** Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia de Empresa.1. ed. Rio de Janeiro: Integreare Editora, 2010.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, ano IV, n. 06, 1. sem. 2002. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2014.
- CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do negócio.** São Paulo: Pioneira, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração.** São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas:** como transformar gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração.** - 6 ed. Ver. E atualizada. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos:** o capital intelectual das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, M.; BRAGA, R.. **Administração de marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing educacional:** Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra, 2004.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente:** a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DAVIS, K. **As razões básicas da motivação.** In: Comportamento Humano no trabalho: uma abordagem psicológica. V.1. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.a

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.b

DEMO, P. **Educar pela pesquisa.** Campinas: Autores Associados, 1996.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing:** Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HALAL, W.E. **From hierarchy to enterprise:** internal markets are the foundation for a knowledge economy". Internal Marketing: Directions for Management, Routledge, London, 2000.

- HUNTER, James C. **Como se transformar em um líder servidor**: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KANFER, R. **Motivation theory in industrial and organizational psychology**. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1990.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2ª edição. São Paulo: Atlas 1998.
- KUNSCH, M. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira. 2001.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LIMONGI-FRANÇA. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. São Paulo: FGV, 1980.
- MADIA, Francisco Alberto de Souza. **Introdução ao marketing de 6ª geração**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo:Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- OHTA, Marcelo; OHTA, Monica Yumi. **O uso do endomarketing para a promoção da criatividade e da inovação nas organizações**. In: VII SEMEAD, 2004.
- PONCE, Felícia A. Urbina. **Marketing interno**: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

QUEIROZ, S.H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Florianópolis. UFSC, 1996.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa:** do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem de corporativa:** um estudo de caso no Banco de Brasil em João Pessoa - Paraíba. João Pessoa: 1999. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Paraíba.

SOUZA, A. e SANTOS, G. **Endomarketing:** considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Canela, RS: setembro de 1992.

SZILAGYI Jr., Andrew; WALLACE Jr., Marc. **Organizational Behavior and Performance.** Harper Collins Publishers, USA. 5th Ed, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER E HOLLENBECK III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & Bastos, A. V. B. (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

#### Objetivo:

A presente pesquisa tem como objetivo fazer um levantamento de informações relativas à empresa Coca-Cola Company - junto aos funcionários da referida instituição do FU Norte. A presente investigação é desenvolvida pela acadêmica de Bacharelado em Administração, Nelly Jereissati Barbosa Teixeira, a qual faz parte do projeto experimental exigido como requisito fundamental para conclusão do curso. As informações aqui contidas são de caráter sigiloso, portanto, só serão divulgadas no ambiente acadêmico através de gráficos.

<b>Perguntas Pessoais</b>
---------------------------

#### 1. Sexo

Feminino     Masculino

#### 2. Faixa Etária

20 a 30 anos  
 31 a 40 anos  
 41 a 50 anos  
 Acima de 50 anos

#### 3. Estado Civil

Solteiro  
 Casado  
 Divorciado  
 Outros

#### 4. Tempo na empresa

Menos de 2 anos  
 Entre 2 a 4 anos  
 Entre 4 a 6 anos  
 Mais de 6 anos

#### 5. Nível de escolaridade

Segundo Grau Completo  
 Superior Incompleto  
 Superior Completo  
 Pós-Graduação

#### 6. Faixa Salarial

Menos R\$ 2000,00  
 Entre R\$ 2000,00 a R\$ 4000,00  
 Entre R\$ 4000,00 a R\$ 6000,00  
 Entre R\$ 6000,00 a R\$ 8000,00  
 Acima de R\$ 8000,00

#### 7. Nível Hierárquico na empresa

Estagiário  
 Especialista  
 Gerente  
 Gerente Senior  
 Diretor

Marque apenas uma opção por questão que represente sua opinião sobre as afirmativas abaixo. Onde:

A - Discordo Totalmente C - Sem Opinião/Indiferente E - Concordo Totalmente

B - Discordo Parcialmente D - Concordo Parcialmente

<b>Opinião sobre ações de endomarketing na empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1. Existe um programa de endomarketing na instituição.					
2. A empresa mostra interesse no bem estar e na satisfação dos colaboradores.					
3. A empresa valoriza o alcance de bom desempenho de seus colaboradores.					
4. A empresa oferece treinamentos com frequência.					
5. A empresa oferece materiais que informam a missão e os valores.					
6. Existem eventos fora ambiente de trabalho para integração dos colaboradores.					
7. A comunicação interna é de qualidade e possui vários meios para ser feita.					
8. Sei claramente quais os objetivos que a empresa deseja alcançar para o mercado.					
9. Me vejo não só como um colaborador fiel, mas como cliente também.					
10. A empresa fornece um ambiente favorável para integração entre os colaboradores.					
11. Sinto influência do meu trabalho para o sucesso da empresa, independente do meu nível hierárquico.					
12. Tenho orgulho de fazer parte da empresa.					
13. A empresa me inspira.					
14. A empresa estimula que meus objetivos profissionais andem lado a lado com os da empresa.					
<b>Opiniões sobre sua motivação individual no trabalho</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
15. Acredito que a instituição preocupa-se com minha motivação.					
16. A organização procura tornar o ambiente interno um lugar mais produtivo, motivador e favorável.					
17. Sinto-me motivado para continuar na empresa pelos próximos anos.					
18. Considero-me um colaborador motivado.					
19. Gosto das funções que desempenho no meu trabalho.					
20. Me comprometo inteiramente com meu trabalho.					

<b>Perguntas abertas</b>
<b>21. O que mais o motiva a exercer suas funções?</b>
<b>22. O que mais o desmotiva na empresa?</b>

**23. Marque um ou mais tipos de comunicação interna que você identifica na empresa:**

- ( ) Elaboração de vídeos que apresentem os produtos ou conteúdos sobre a empresa
- ( ) Manuais técnicos e educativos sobre a organização, detalhando lançamentos e tendências,
- ( ) Canais diretos de comunicação, reuniões com os diretores, presidência ou ouvidor interno;
- ( ) Palestras internas
- ( ) Panfletos e cartazes sobre a empresa
- ( ) Revistas de histórias em quadrinhos;
- ( ) Grife interna
- ( ) Intranet
- ( ) Convenções internas
- ( ) Eventos corporativos
- ( ) Jornal Interno