

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
CAMPUS URUGUAIANA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E INFORMÁTICA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA MANSILHA GRACES

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING EM INDÚSTRIA  
MOVELEIRA**

Uruguaiana  
2009

BRUNA MANSILHA GRACES

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING EM INDÚSTRIA  
MOVELEIRA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de Administração de Empresas – Habilitação em Comércio Exterior, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Campus de Uruguaiana.

Orientador: Prof. Rudi Albino Hermann

Orientador Metodológico: Prof. Vicente Rodrigues Simas

Uruguaiana

2009

BRUNA MANSILHA GRACES

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING EM INDÚSTRIA  
MOVELEIRA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de Administração de Empresas – Habilitação em Comércio Exterior, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Campus de Uruguaiana.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

Rudi Albino Hermann

---

Roberto Però de Souza

---

Cleiton Tambellini Borges

---

Dedico este trabalho, com muito amor e carinho aos meus pais que nunca mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida, que apostaram e acreditaram em mim o tempo todo. A minha irmã Giovana que mesmo 650 km de distância sempre me deu força, incentivo, proteção e sempre torceu para que eu pudesse concluir este trabalho com sucesso, realizando um sonho.

## AGRADECIMENTOS

Considerando este trabalho como resultado de uma longa caminhada que não iniciou sozinha, quero de antemão agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para a construção deste trabalho.

Quero agradecer primeiramente ao meu querido orientador, Professor Rudi Hermann, por ter sido meu companheiro incansável na orientação deste trabalho, incentivando-me e apostando num trabalho, como ele mesmo diria “redondinho”, auxiliando-me na base de pesquisa científica que foi primordial para a conclusão e embasamento deste trabalho, além é claro, do carinho.

Agradeço aos mestres que contribuíram intensamente no meu aprendizado, transmitindo sabedoria e dando-me inspiração para amadurecer meus conhecimentos.

Agradeço com muito carinho a um grande amigo, Eduardo Rios, que foi imprescindível na realização deste trabalho, que me estendeu a mão, ajudou-me com idéias, apoiando-me, que compartilhou comigo conhecimentos múltiplos no decorrer deste trabalho.

Agradeço ao meu namorado Rodrigo pela presença constante nos momentos mais difíceis e nos momentos de alegria sempre me incentivando e confortando, e por me fazer entender como a diferença pode ser importante em nossas vidas (Risos).

Às minhas “pretinhas” que obviamente não deixaria de agradecer, por toda força, ajuda e incentivo prestado durante todos os anos de amizade, torcendo pelo sucesso desse trabalho e que foram indispensáveis para que esse momento único chegasse.

Agradeço também a Luciana Dilli que permitiu realizar este trabalho na empresa Todeschini, não só permitiu, como também me auxiliou, colocando-se a disposição para aplicar meus questionários, oferecendo oportunidade de vivenciar a realidade da prática docente, e a todos os colaboradores da empresa que responderam a este questionário, pois eram alvo do meu estudo. Muito obrigada!

Enfim, quero agradecer a todas aquelas pessoas que de uma forma ou de outra torceram por mim, acreditaram em mim e que estiveram presente nessa minha longa caminhada, nessa minha nova etapa, contribuindo para a conquista desse sonho.

“Diante de você há uma tela em branco apoiada num cavalete. Ela é a sua vida profissional, a paisagem você já escolheu: é a sua profissão. Agora, cabe a você dar o colorido que quiser e a iluminação que desejar”.

Hamilton Werneck

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso é o resultado de estudos e pesquisas direcionados à área de Endomarketing, que hoje é uma das mais novas áreas da Administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, e normalmente utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das organizações. O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o colaborador como será visto no decorrer do trabalho. O tema foi escolhido pela experiência de trabalho em empresa que valoriza os colaboradores e a percepção de resultados positivos em relação ao crescimento, satisfação de ambos. O estudo foi realizado com aplicação de questionário aos colaboradores de uma Indústria moveleira da região da Serra Gaúcha, onde obteve-se os resultados de importância e satisfação da ferramenta de Endomarketing. O trabalho será apresentado abordando as definições de marketing onde tudo começou, onde se deu origem ao Endomarketing, sendo assim, será descrito o que é esta ferramenta, qual a sua importância na busca da satisfação de clientes internos, as suas ferramentas como fator de sucesso, para incentivar e melhorar a comunicação interna e os seus programas e resultados.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Motivação. Colaboradores.

## **ABSTRACT**

This paper is the result of studies and researches about the Endomarketing area, which is one of the newest Business areas and it looks for adapting strategies and elements from the traditional marketing. It is commonly used by companies in approaches to the market, for the companies internal environment. The Endomarketing comes as a linking element between the customer, the product and the collaborator as it will be shown throughout the study. This theme was chosen because of the job experience in a company that values the collaborators and the perception of positive results related to the growth and satisfaction of both company and collaborator. The study was fulfilled through a questionnaire with the collaborators of a furniture industry from The Mountains, in Rio Grande do Sul, where we obtained the importance and satisfaction results of Endomarketing tool. This study presents the Endomarketing definitions, where it has been started, describing, thus, what this tool is and its importance for seeking the internal customers' satisfaction, its tools as a success factor to stimulate and improve the internal communication including its programs and results.

**Keywords:** Endomarketing. Motivation. Collaborators.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Gráfico geral: oscilações dos resultados .....	36
Gráfico 2 – As metas organizacionais são divulgadas frequentemente .....	37
Gráfico 3 – As informações internas são claras e acessíveis a todos .....	38
Gráfico 4 – O seu líder imediato é um bom comunicador .....	39
Gráfico 5 – Você usa de todos os meios de comunicação interna da empresa...	40
Gráfico 6 – Você recebe elogios por um trabalho bem feito .....	41
Gráfico 7 – Você participa das tomadas de decisão da empresa .....	42
Gráfico 8 – Os setores da empresa são parceiros.....	43
Gráfico 9 – O layout do seu ambiente de trabalho auxilia na integração das pessoas.....	44
Gráfico 10 – O seu trabalho permite que você se desenvolva .....	45
Gráfico 11 – Você compartilha seu conhecimento dentro da empresa .....	46
Gráfico 12 – Você tem autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas.....	47
Gráfico 13 – A empresa oferece ascensão aos bons empregados .....	48
Gráfico 14 – O seu trabalho exige bastante da sua capacidade profissional .....	49
Gráfico 15 – A empresa internamente passa uma boa imagem.....	50
Gráfico 16 – Na empresa, novas idéias são sempre produtos valiosos .....	51
Gráfico 17 – Você se identifica com a empresa e procura manter-se fiel aos seus objetivos.....	52
Gráfico 18 – Você procura saber dos avanços da empresa e a repercussão dela na mídia.....	53
Gráfico 19 – Você é criativo nas atividades que desenvolve dentro da empresa.....	54
Gráfico 20 – Você pratica as tarefas inerentes ao seu cargo .....	55
Gráfico 21 – Você “veste a camisa” da sua empresa.....	56

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	11
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE .....	13
1.2.1	<b>Situação Problemática e/ou Oportunidade</b> .....	13
1.2.2	<b>Limite do Estudo</b> .....	14
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	14
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	14
1.4	JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1	MARKETING .....	16
2.2	ENDOMARKETING .....	17
2.2.1	<b>A Importância do Endomarketing</b> .....	19
2.2.2	<b>Endomarketing vai Além da Motivação</b> .....	21
2.3	FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING.....	22
2.3.1	<b>O Endomarketing como Ferramenta de Mobilização dos Colaboradores</b> .....	23
2.3.2	<b>Endomarketing como Ferramenta para Estimular a Comunicação Interna</b> .....	25
2.3.3	<b>A Criatividade e a Motivação como Estratégias de Endomarketing para o Crescimento Organizacional</b> .....	26
2.3.4	<b>Endomarketing como Ferramenta de Gestão</b> .....	29
2.3.5	<b>Endomarketing: A Base para o Sucesso</b> .....	30
2.3.6	<b>Endomarketing: Programas X Resultados</b> .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
3.1	PLANO DE PESQUISA .....	33
3.2	DEFINIÇÃO DA AREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO .....	33
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35

<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	35
4.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	35
4.2	ANÁLISE INDIVIDUAL DOS ITENS INTEGRANTES AO QUESTIONÁRIO	37
4.3	JANELAS DO CLIENTE INTERNO .....	57
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
	<b>ANEXO</b> .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio a inúmeras opções para aprofundamento do conhecimento acadêmico e através de várias sugestões, surgiu o ainda não muito divulgado nas academias o tema Endomarketing, termo paradigmático e atual, assunto perfeito para o objetivo e experiência profissional, pois por se tratar de nova área em Administração que usa de estratégias de marketing direcionadas ao público interno das empresas, interage nos princípios e métodos das áreas de recursos humanos e marketing, de uma forma atual e com novas abordagens. O Endomarketing vem sendo apresentado como uma alternativa moderna para aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos das organizações.

Para assegurar um bom funcionamento do Endomarketing ele deve ser acionado a partir do momento em que se caracteriza na empresa a carência de um processo que se mobilize o seu público interno. Isso acontece, quando não há integração nos departamentos, devido as mais variadas situações, sejam de mercado, de tecnologia ou de estilo gerencial.

Contudo, espera-se despertar interesse e clareza neste estudo para que, futuramente, seja utilizado também como base para outros estudos na área, com a pretensão em desenvolver este aspecto em empresas que exercerei meu intelecto como futura administradora, levando em consideração que o desenvolvimento das empresas se faz inicialmente dentro delas.

Deste modo, aqui está um estudo merecedor de atenção, que traz em seu conteúdo definições, conceitos de novas abordagens, e o mais importante: a pesquisa que analisa o comprometimento no funcionalismo público, a importância da comunicação e sugestões de melhora através da implantação das estratégias de Endomarketing.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Indústria Todeschini está instalada num dos principais pólos moveleiros do país, localizado em Bento Gonçalves. São mais de seis décadas de existência, sendo que 40 anos dedicados à fabricação de móveis residenciais e módulos componíveis. Uma larga experiência que contribui para a empresa ser reconhecida

como sinônimo de qualidade, modernidade e tecnologia de ponta. Hoje a Todeschini possui um parque fabril de 54.000m<sup>2</sup>, o que a coloca entre as maiores e mais modernas fábricas de móveis da América Latina.

Tendo como missão satisfazer clientes oferecendo soluções personalizadas em mobiliário de forma integrada a rede de distribuição, atuando com qualidade, agilidade, inovação e rentabilidade, promovendo a consciência ambiental e a responsabilidade social.

Dessa forma os princípios da Todeschini são primar: por pessoas, por sustentabilidade, relacionamentos, gestão e ética. Pessoas respeitadas, valorizadas e comprometidas, fonte de inspiração e sucesso; Sustentabilidade econômica, social e ambiental, como condição para o desenvolvimento permanente da empresa; Relacionamentos duradouros e de confiança, fundamentais para alianças de sucesso; Gestão, trabalhando de forma integrada, transparente e compartilhada; E, ética, compromisso com a imagem, integridade e confiabilidade.

Satisfazendo a missão salientam-se os programas integrados de gestão da qualidade ambiental e de responsabilidade social. Não é de hoje que a Todeschini está atenta as questões ambientais. Há muito a empresa adota uma série de atitudes voltadas à preservação, sustentabilidade e disseminação de uma cultura de responsabilidade sócio ambiental, por isso, monitora constantemente seus processos industriais para redução dos elementos poluidores, trabalha com o projeto de tecnologias limpas e procura diminuir o consumo de recursos naturais. Além disso, a mais de dez anos pratica a coleta seletiva de resíduos em suas dependências e instrui seus clientes a encaminharem os resíduos de montagem dos móveis para reciclagem. Também busca conscientizar seus colaboradores quanto à importância da preservação para além das dependências da empresa e faz questão de trabalhar com fornecedores qualificados que comprovem possuir processos com incidência de dano mínimo ao meio ambiente.

A Todeschini foi à primeira empresa do ramo moveleiro do país a certificar-se das normas ISO 9001, voltada para a qualidade do processo produtivo do sistema integrado da gestão da qualidade, e ISO 14001 voltada à preservação do meio ambiente para os aspectos e impactos ambientais. Ao reunir duas de suas principais preocupações, a Todeschini assume dois importantes compromissos perante seus clientes e a sociedade em geral.

Diminuindo a vulnerabilidade social a Todeschini acredita em dois projetos que visam ocupar crianças e adolescentes do município de Bento Gonçalves. O projeto Coração Cidadão, em parceria com as leis de incentivo á cultura busca retirar das ruas por intermédio da cultura, do conhecimento, da informação, da conscientização dos valores universais em busca da cidadania. Proporcionando oficinas culturais de dança, teatro e música com atividades teóricas e práticas e incentivos extras para transporte, lanches e materiais para realização das oficinas. O atendimento dos núcleos é realizado por profissionais qualificados das áreas de psicologia, pedagogia e assistência social, envolvendo a família quando necessário para resgatar vínculos familiares e estimular a permanência na escola.

Outra iniciativa é o Projeto As Sementinhas, com capacidade de atendimento de 120 crianças com vagas distribuídas entre filhos de colaboradores da empresa e as demais disponibilizadas a comunidade. No local as crianças dispõem de toda a infra-estrutura de uma escola de educação infantil e ainda usufruem do ginásio de esportes e da área de lazer do centro social da empresa.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

### 1.2.1 Situação problemática e/ou oportunidade

Visto que a comunicação interna é um dos pilares para a gestão das informações organizacionais e do efetivo andamento empresarial, o Endomarketing se apresenta como instrumento de mobilização do público interno das empresas para o alcance de objetivos.

O ponto que foi compreendido com a resolutividade do presente trabalho é de como acontece à aceitação, pelos colaboradores, das estratégias de Endomarketing da Indústria Todeschini.

### 1.2.2 Limites do estudo

Atualmente o mercado tem sofrido constantemente mudanças em seus cenários, o que exige das empresas estarem bem organizadas e estruturadas com

uma eficiente administração gerencial, para sobreviver às mudanças e estar em constante inovação.

Para elaboração do estudo foram abordados conteúdos adquiridos durante o período da graduação, associados aos conhecimentos vividos no mercado de trabalho.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Com o intuito de verificar a aceitação das estratégias de Endomarketing pelos colaboradores da Indústria Todeschini, surgiu à iniciativa de elaborar esse trabalho. Foi escolhido como objetivo primordial conhecer as estratégias de Endomarketing da Indústria moveleira em questão e suas aplicabilidades junto aos seus colaboradores.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar os resultados esperados, foram seguidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar aceitação dos colaboradores frente a estratégias apresentadas pela Indústria. Dessa forma, foram conhecidos os profissionais que participam da metodologia, os que não aceitam a prática e verificar se há resultados com a aplicação do Endomarketing.
- Percepção da marca Todeschini pelos colaboradores. Assim, será conhecido como o colaborador observa a marca, se ele tem confiança no que está apresentando para o cliente.
- Entender se, com a aceitação da marca Todeschini, pelos colaboradores, estes conseguem realizar um bom negócio com seus clientes. Se, com auxílio da ferramenta Endomarketing e a fidelização do colaborador com a empresa, terá algum retorno.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Enfim, a principal busca na realização do trabalho está na justificativa de que o Endomarketing é uma boa ferramenta de motivação para a organização e assim, trazendo bons resultados a todos os envolvidos no processo. Hoje, se encontra o Endomarketing aplicado em vários ramos setoriais, seja no comércio, na saúde, educação e outros públicos ou privados, tudo na busca pela satisfação do cliente e o do profissional.

É de interesse da empresa, pois a mesma já adota ferramentas de Endomarketing. E o estudo vem a colaborar com a prática existente.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING

O conceito de marketing é usualmente confundido com vendas ou publicidade e propaganda; esta limitação é cada vez mais perigosa nos dias de hoje, em que a competição é mais acirrada e as exigências dos clientes, muitas vezes, fazem com que as empresas tomem certas posições estratégicas.

Giuliani (2003) cita que no livro “The IBM Way” de Buck Rodgers, marketing é definido como sendo o processo utilizado por uma organização para se relacionar criativa, e produtivamente com o ambiente no qual ela vende seus produtos e serviços. Portanto, a abrangência do marketing diz respeito a todos os elementos que envolvem a relação de um fornecedor de produtos ou serviços com seu mercado. O grande objetivo do marketing é fidelizar os clientes e para isso acontecer é fundamental as pessoas que lidam direto com o consumidor também devam estar envolvidas no processo quanto o dono da empresa.

Criar uma mentalidade de marketing dentro de cada colaborador mostrando a todos uma política transparente de objetivos e os meios adequados para atingi-los, tem se tornado uma necessidade e não um simples modismo.

Um plano de marketing tem maiores chances de ser eficaz se for eficiente em todas as etapas e uma das chaves que viabiliza o atingimento dos resultados esperados é o marketing integrado. Necessário se faz conscientizar a todos de que o sucesso de um plano de marketing depende também do desempenho ótimo de seus colaboradores.

A responsabilidade do marketing não se atém ao estudo ou ao conhecimento do mercado, ela abrange a necessidade de ação contínua e ininterrupta sobre o mercado. Deve-se olhar para o cliente, entendê-lo, analisar com profundidade todos os acontecimentos que estão ocorrendo no mercado: moda, modismos, tendências, e extrair dessa análise o entendimento para assegurar o crescimento ou mesmo a sobrevivência das empresas (GIULIANI, 2003).

Quando o mercado era uma coisa simples (o lugar onde as pessoas se encontravam para efetuar trocas de mercadorias e, mais tarde, trocar mercadorias por dinheiro), o marketing significava simplesmente ir fazer trocas.

Como o conceito de mercado mudou, e hoje é muito mais complexo, também evoluiu a noção da palavra marketing, que atualmente é utilizada para designar um grande número de ações e atividades relacionadas com o mercado. Hoje se pode definir o mercado como conjunto de pessoas e/ou empresas que oferecem ou procuram bens e serviços, ou seja, estabelecem relações de troca; estas pessoas ou empresas produzem e consomem bens e serviços.

Fazer marketing, portanto, consiste em mobilizar eficientemente os recursos da empresa para fazer face aos problemas e oportunidades propostas pelo mercado, uma questão de bom senso empresarial, não deixando de ser uma área de atuação de profissionais eficientes e bem preparados, capazes de conquistar e manter clientes para sua empresa.

## 2.2 ENDOMARKETING

Segundo Brum (1994, 23) “Endo”, é proveniente do grego, quer dizer posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing para o público interno. São as ações que a empresa deve utilizar adequadamente para “vender” sua imagem aos funcionários e seus familiares.

É um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre os funcionários, objetivos, metas e resultados.

O Endomarketing pode ser utilizado aplicando-se as mesmas ferramentas do marketing externo, estudando-se o mercado, no caso o público interno, e desenvolver junto a ele campanha de comunicação baseadas num diagnóstico prévio do que precisa ser feito; é necessário mostrar que o funcionário sinta, em primeiro lugar, que é reconhecido por aquilo que faz, pois o Endomarketing deve levar em consideração a importância do funcionário como um indivíduo.

Aplicando-se o Endomarketing, as empresas tendem a ser mais bem sucedidas junto ao mercado externo porque todos os funcionários trabalham na mesma sintonia.

O Endomarketing é o instrumento para disseminar o conceito de qualidade total que representa um caminho para se atingir um bom relacionamento com o

cliente, um relacionamento duradouro e lucrativo. Endomarketing e qualidade andam juntos, um apoiando o outro (GIULIANI, 2003).

O cliente é um ser vivo que muda de idéia na medida em que, ao perceber melhor o produto ou serviço recebido, definir-se-á pela compra e talvez até pela fidelização.

O Endomarketing é poderoso para assegurar qualidade para o engajamento entre departamentos e áreas da empresa, pois deverá realçar a noção de cliente e fornecedor interno orientados para o negócio da empresa.

Cada vez mais, envolver o funcionário e mostrar o quanto ele é importante para a organização torna-se necessário e serve para ambos os lados, empresa e funcionário, para que tomem posição um em relação ao outro, assim como para o consumidor que opta por comprar ou não certo produto. As pessoas têm que ter uma imagem clara da organização a que pertencem dessa forma o marketing interno, o Endomarketing, poderá assegurar a qualidade do cliente interno e externo.

Segundo Brum (1994, 26), “um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Para ela, “tudo isso trás a felicidade das pessoas no ambiente em que trabalham”.

Um programa de Endomarketing é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através de seu trabalho.

Para minimizar custos e não estar em desacordo com a política de gestão da empresa, a motivação dos funcionários torna-se decorrente de procedimentos bem mais simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando seu desempenho, solicitar suas idéias, mostrando quanto são importantes para a empresa, envolvê-lo nas questões e decisões relacionadas com seu trabalho e com a sua área de atuação. Assim, entende-se que o funcionário está satisfeito com o serviço e ele irá proporcionar um melhor atendimento ao cliente, fazendo assim um perfeito feedback.

Segundo Brum (1998), existem fatores que determinam o sucesso ou o fracasso de um programa de Endomarketing e que devem ser levados em consideração no momento em que os esforços estiverem sendo planejados. São eles: a valorização da cultura e da instituição; o Endomarketing como um processo educativo; instrumentos que encantem o público interno; a informação como

responsabilidade da empresa; a verdade e a mentira sempre aparecem; as mensagens devem ser simples, curtas e claras e o impacto visual a partir dos instrumentos.

A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido no Endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos.

O Endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos.

Afinal, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, irão fazer uma contrapropaganda cada vez que multiplicam fora da empresa à sensação de descontentamento que os dominam. E, caso estejam satisfeitos com a empresa, poderão “vendê-la” para o cliente externo.

Essa atitude estratégica visa dar aos funcionários uma noção da importância de um serviço orientado para atender aos clientes, fazendo-os ter a capacidade de responder qualquer dúvida que surja dentro da companhia, e isso inclui envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, visando assumir responsabilidades e iniciativas, conhecendo todas as rotinas de serviço da empresa onde atuam. Afinal, uma informação errada dada ao cliente externo ou uma imagem negativa pode comprometer todo o desenvolvimento de um projeto.

### **2.2.1 A importância do Endomarketing**

Trata-se de uma necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência nos próximos anos.

Vive-se num momento no qual o “homem” deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

O Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004), um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

O funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha e de sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe.

O Endomarketing é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empresa. A confiança do público, tanto interno como externo, é uma consequência do Endomarketing.

O Endomarketing deve desenvolver nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes.

Segundo Bekin (2004):

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

De acordo com Neto (2009), o Endomarketing hoje faz parte da sobrevivência da empresa e está incluída na Estratégia Empresarial como sendo um elemento de organização e evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos. Empresas que buscam diferencial no mercado por meio da valorização das pessoas apostam na intensa comunicação de seus objetivos para a força de trabalho. Não apenas a comunicação realizada como mão única, mas sim um sistema de trocas, que vise construir relacionamentos com o público interno, harmonizando e fortalecendo as relações pessoais.

Sendo assim, refere Neto (2009) que,

Um conjunto cada vez mais consistente de instrumentos e ferramentas de Endomarketing tem sido utilizado por organizações de portes variados, a adoção e combinação de ferramentas têm-se mostrado presente principalmente em setores de maior competição e disputa por participação de mercado. As aplicações de Endomarketing possibilitam resultados

diferenciados em termos que qualitativos e quantitativos no relacionamento com os clientes externos (NETO, 2009).

Pode-se imaginar o quanto o Endomarketing é importante para o crescimento dos negócios nesse cenário. E o quanto representará para as empresas que souberem estruturar os seus planos de abordagem aos seus empregados, visando à máxima qualidade do produto-atendimento oferecido aos seus mercados.

### **2.2.2. Endomarketing vai além da motivação**

A verdade é que Endomarketing vai muito além do que simplesmente motivar. Claro, que a motivação é tão relevante quanto às metas traçadas e alcançadas. A motivação traz atualização, interação entre marca e produto e o reconhecimento de um profissional. Mas, deve-se ter em mente que a motivação vem de dentro para fora e o incentivo vai de fora para dentro e que a motivação depende se o DNA do colaborador está compatível com o da empresa, pois os valores e princípios devem ser parecidos.

As empresas primeiramente precisam planejar, pois não basta aplicar estratégias de Endomarketing para resolver um problema imediato. Algumas empresas têm em mente que uma estratégia de motivação é Endomarketing quando na verdade é uma ferramenta que precisa de estudo antes de ser aplicada e de tempo para ser assimilada pelos colaboradores.

É preciso fazer com que o funcionário tenha orgulho de trabalhar na empresa e que se comprometa com os resultados, além de claro, oferecer qualidade de vida ao mesmo. Cada funcionário deve saber a importância do lugar onde trabalha, bem como sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um bom ambiente de trabalho e equipe.

Segundo Rodrigues (2009), ao promover ações de marketing para seus colaboradores, as empresas precisam compartilhar a visão da empresa entre eles. Quanto mais informado o colaborador estiver, maior o entendimento e a compreensão do papel e da contribuição dele para a empresa. Criar canais e ações de comunicação e de integração dentro da empresa é fundamental para a disseminação de informações e para fazer com que os funcionários se sintam parte

da empresa e do que está acontecendo, além de caminharem na direção dos objetivos empresariais.

Utilizar a tecnologia neste sentido pode ser uma ótima opção, pois ela permite que o processo de comunicação seja mais flexível e rápida entre as equipes e seus gestores. Outra estratégia que deve ser utilizada é o treinamento de funcionários, que auxiliam na capacitação dos mesmos, ao mesmo tempo em que permite que estes se sintam mais interligados com seu trabalho e melhor preparado para exercer suas funções.

As empresas devem ter em mente que o Endomarketing é um elemento imprescindível para o sucesso da empresa e para o crescimento dos negócios. A confiança do público, tanto interno como externo, é uma consequência direta do Endomarketing. As empresas que souberem adotar estratégias de marketing interno, de forma planejada e embasada, só tem a sair ganhando.

### **2.3 Ferramentas do endomarketing**

De acordo com HAMPTON (1990), algumas ferramentas para a implementação efetiva de comunicação interna como agências de propaganda e promoções, especializadas em campanhas para público interno, que produzem recursos audiovisuais, folhetos, revistas internas.

BRUM (1998) é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- Vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- Manuais - técnicos educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e

associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;

- Cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
- Canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
- Palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

A seleção das ferramentas depende essencialmente dos objetivos almejados assim como da análise de algumas variáveis que os distinguem, custo, nível de envolvimento da coordenação, da abrangência intencionada, entre outros.

### **2.3.1 O Endomarketing como forma de mobilização dos colaboradores**

O processo de motivação implica o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa. O que caracteriza precisamente o Endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário. É o que está implícito na fórmula tratar o funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. É nesse sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente. A motivação, a valorização e o comprometimento do colaborador na ótica do Endomarketing precisa ser algo que se entregue ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre esforço e renovação. Não pode estagnar. Só alcança pleno êxito quando se encorpora a cultura organizacional.

Fazer com que os funcionários entendam o conceito do Endomarketing e colaborem de forma diferenciada e notória não é uma tarefa fácil. Mas existem alguns mecanismos de intervenção que podem ajudar na mobilização dos funcionários.



A dispersão é a primeira, este mecanismo implica em se desagregar grupos de pressão transferindo-os para departamentos distantes onde sua capacidade de criação de problemas fica menor. Devem-se trazer os funcionários para a empresa e não afastá-los cada vez mais. E o local de trabalho pode fazer a diferença nas suas atitudes.

Outro mecanismo é o treinamento. Não é uma maneira econômica, mas essencial para a transmissão de valores desejados na empresa. O cliente interno precisa saber como prestar o serviço corretamente, mas também precisa estar comprometido em fazê-lo com uma qualidade mais que aceitável e em tempo hábil.

Conforme Nelson (1996), na medida em que as pessoas compreendem e aceitem os valores desejados, suas habilidades de transmitir tais valores serão intuitivas.

Existe também a interação. Isso é o processo natural de transmissão de valores. Deve ser incentivada, pois ameniza tensões e cria um espírito de grupo muito positivo.

Outro mecanismo é o incentivo. Se sua meta puder ser avaliada numericamente, podem ser usados incentivos e prêmios para aumento de qualidade, redução de custos, etc. Mas esse recurso vai além. Incentivos intangíveis também podem causar muito efeito. Dar valor, elogios, valorizar, mostrar a importância de funcionários são exemplos ótimos de conquista de grandes resultados na mobilização. E por último o mecanismo mais importante: o próprio marketing.

A mobilização do cliente externo, através do Endomarketing, tem se mostrado o segredo para o sucesso das organizações na área de serviços.

A qualidade em prestação de serviços além da fundamental e imediata é nítida para os clientes. E isso está, acima de tudo, nas mãos dos da organização, que tem que saber contratar, desenvolver, reter os talentos internos, que são os seus funcionários. As empresas devem mostrar ao cliente interno, que através do crescimento e desenvolvimento da organização, ocorrerá o seu próprio desenvolvimento.

O Endomarketing é a estratégia que os gerentes têm para mudar as relações entre funcionários e empresa. Apesar de complicado, por se tratar de fatores humanos que são imprevisíveis, é perfeitamente possível. Através da mudança de valores, de comportamento e da cultura como um todo, pode-se transformar o

ambiente de trabalho, tornando-o um lugar melhor para trabalhar, harmônico e principalmente produtivo.

### **2.3.2 Endomarketing como ferramenta para estimular a comunicação interna**

De acordo com Dias (2008), o uso da ferramenta de Endomarketing tem como principal objetivo a melhoria do nível de comunicação dentro da empresa.

Para Bekin (2004), a comunicação interna é a espinha dorsal do Endomarketing. A comunicação interna é o principal meio usado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os colaboradores. É através da comunicação que cada pessoa tem acesso às informações sobre objetivos, estratégias, valores, novos produtos, campanhas de marketing, feedback sobre seu desempenho, a forma de expor suas necessidades, idéias, expectativas e críticas.

Todos esses conceitos nos levam a concluir que quanto mais se conhece as potencialidades e limitações do público interno, melhor será o desempenho da empresa perante o mercado externo, e o Endomarketing será o mecanismo de diagnóstico, pois é preciso saber onde a empresa está hoje e se dispõem de pessoal e recursos para chegar aonde ela almeja.

Nesse novo cenário, em que a economia é orientada para entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender às demandas do consumidor. Não se trata mais de entregar um produto ao consumidor apenas dentro das conformidades técnicas, mas de adequá-los as expectativas de qualidade.

Nota-se que o Endomarketing começa quando os colaboradores são considerados como o primeiro mercado para as empresas. Os funcionários passam a serem vistos como aliados ao sucesso do negócio e não como mera força de trabalho remunerado. A relação entre empresas e colaboradores vem se estreitando cada vez mais, vendo-os como principal recurso para alcançar seus objetivos e metas com base em um relacionamento produtivo, saudável e duradouro. O ambiente agora é pautado na confiança, transparência e principalmente na comunicação.

O Endomarketing vai tornar transparente aos funcionários os objetivos da organização de forma a harmonizar o objetivo do funcionário como o objetivo global da empresa. Ele atua no processo de comunicação, identificando informações

distorcidas e incompletas e trabalhando no sentido de criar espírito de equipe dentro da empresa, para que todos cumpram suas tarefas com eficiência.

Segundo Bekin (2004), o Endomarketing tinha como foco inicial apenas a motivação dos colaboradores, autores europeus e alguns profissionais da área passaram a reconhecer que o Endomarketing pode ajudar a empresa a atingir suas estratégias, ele é visto hoje como um meio de diminuir a distância entre departamentos, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Assim, os colaboradores “vestem a camisa da empresa.”

Quanto mais atenção e importância a empresa der à comunicação interna, maiores serão os benefícios na comunicação com o público externo.

Segundo Dias (2008), a comunicação é uma atividade indispensável para o bom funcionamento de todos os processos organizacionais. A partir desse pensamento é que se pode perceber a importância das ações de Endomarketing como fator decisivo para manter a harmonia, a transparência, o comprometimento, o bem estar dos colaboradores, e quando bem gerenciados, permite uma evolução natural da cultura e, conseqüentemente, mudanças positivas na organização.

Desenvolver a cultura de comunicação interna, a valorização do cliente e a política de manutenção, e aprimoramento dos recursos humanos, implantando programas que visam informar e valorizar o cliente interno, com ações contínuas e permanentes com base na cultura organizacional, delineia as premissas básicas que devem nortear a atuação do Endomarketing.

Um processo de comunicação eficiente, atuando de forma sistêmica e integrada, torna-se um instrumento poderoso para incentivar os funcionários a trabalharem em prol de um mesmo objetivo: o sucesso da empresa.

### **2.3.3 A Criatividade e a Motivação como Estratégias de Endomarketing para o crescimento organizacional**

Para sustentar-se e permanecer nesse mercado altamente competitivo, uma empresa deve ter como prioridade trabalhar diferenciais em sua organização interna para refletir positivamente em seu mercado. Dentre esses diferenciais, uma das ferramentas que trazem um resultado maior à empresa é a criatividade. A inovação pode ser um diferencial.

A mentalidade das empresas tem que mudar para competir e sobressair nesse mercado. Ir mais além do que simplesmente definir missão, visão, objetivos e metas. Saber aplicar conceitos, inclusive os organizacionais, de forma estratégica é essencial para que a organização não seja simplesmente mais uma.

Assim, o Endomarketing pode contribuir com esse pensamento: valorizar o funcionário e criar um ambiente favorável á criatividade e á inovação é o desafio que as empresas devem ter em mente se quiserem competir. Promover mudanças de atitudes, colaboração, comprometimento, entre outras, é o ponto inicial.

Para Coelho (2008), no processo de Endomarketing a colaboração dos funcionários deve ser efetiva. O objetivo é fazer com que eles se sintam parte do processo, tornando a comunicação mais clara. Simplificar os níveis hierárquicos pode ajudar aos colaboradores a chegarem a seus gerentes com mais facilidade.

Ao conseguir melhorar o nível de satisfação dos funcionários, a empresa deve estar em constante atualização na sua política de Endomarketing. Por esse motivo deve sempre atentar para alguns esforços. Pesquisas devem ser feitas para identificar pontos fracos e melhorias, no que dizem respeito ao clima organizacional. Perceber e identificar as potencialidades dos funcionários para investir em capacitação, dando condições de crescimento profissional e pessoal, tendo com isso, uma equipe mais satisfeita e qualificada.

A vantagem competitiva começa no ponto em que a empresa enxerga a importância de valorizar o funcionário e reconhecê-lo como parte integrante da equipe, passando a tê-lo como um verdadeiro colaborador.

Com a concorrência cada vez mais acirrada, a prática motivacional ganha cada vez mais importância dentro das empresas. Disputas entre equipes e ascensões profissionais são práticas cada vez mais utilizadas para incentivar a produtividade dos funcionários nas organizações.

Afirma Cerqueira (1994), que a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades.

As pessoas efetivamente se envolvem, “vestem a camisa”, quando se emocionam pelo que fazem, percebem a possibilidade de criar, inovar, fazer diferente.

Segundo Bekin (1995), a motivação é um processo global que tem por objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Este comprometimento implica no aprimoramento

do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

Já no que diz respeito à criatividade, por se tratar de uma definição bastante complexa, muitos a reduzem a uma ferramenta exclusiva do marketing, publicidade, propaganda e outras áreas afins da arte.

Para King e Schilicksupp (1999), criatividade é a capacidade das pessoas gerarem novos projetos, produtos ou idéias que, até o momento da geração, eram completamente desconhecidos do criador. Pode-se, então, definir criatividade como instinto de exploração e impulso de inovação, uma transformação do projeto existencial. Ou seja, é intrínseco no ser humano o fator da mudança e da inovação, sendo deste instinto que se adquire a criatividade.

O desafio ao uso da criatividade no trabalho leva à motivação, favorecendo assim, a participação ativa de todos os colaboradores em prol de um objetivo comum: alcançar o sucesso para a organização.

No âmbito empresarial, torna-se cada vez mais importante a busca pela valorização do fator humano. As empresas vivem um novo tempo e, por isso, devem buscar propiciar condições para que seus funcionários realizem suas necessidades.

A motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa, deve se sentir um verdadeiro colaborador. Para que haja motivação, é necessário que o funcionário esteja disposto a se motivar. Manter sua equipe motivada tem sido uma busca constante pelas empresas. E, por esse motivo, é que o maior investimento de uma empresa deve estar nas pessoas, pois é nelas em que está o poder de decisão em fazer ou não fazer, fazer bem feito ou fazer mais ou menos.

Valorizar o funcionário é o que as empresas devem ter em mente. Para alcançar o sucesso e ter os seus funcionários comprometidos, a empresa tem que estar em constante atualização. Manter a equipe sempre qualificada é um dos desafios. Outro aspecto interessante é o de valorizar o potencial criativo de seus colaboradores. Contudo, não basta somente gerar idéias, é preciso analisá-las e implementá-las. A busca da criatividade pode vir em suprir alguma necessidade ou dificuldade na qual a empresa se encontra. Deve-se entender a competência criativa, como capacidade de agregar valor ao negócio, através do patrimônio pessoal, estimulando tanto o desenvolvimento pessoal, quanto o empresarial. Para que isso aconteça, a empresa deve ser capaz de oferecer a seus colaboradores

autonomia para que possam exercer sua criatividade, até mesmo nas tarefas inerentes ao cargo que exerce dentro da empresa. Em tempos de competitividade acirrada, o potencial criativo desses colaboradores pode fazer a diferença. A motivação pode vir a gerar criatividade no ambiente de trabalho.

### **2.3.4 Endomarketing como Ferramenta de Gestão**

O Endomarketing tem se tornado uma importante ferramenta de gestão para as organizações, pois tem como foco o alinhamento de todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.

O principal benefício é a visão compartilhada e o fortalecimento das relações, onde todos são clientes de todos.

Como diz Cerqueira (2002, p.44), “todos os problemas são problemas de todos.”

As empresas precisam convencer seus funcionários a comprar o seu produto/serviço antes de vender ao cliente externo. Isso significa imbuir à ideia de que cada funcionário é parte fundamental para o alcance do sucesso, tornando-o um aliado, fomentando a ideia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

A sua visão estratégica como ferramenta de gestão deve ser desenvolvida, atribuindo-lhe o mesmo grau de importância do marketing externo no planejamento estratégico corporativo. Um envolvimento da alta direção na definição e priorização das ações de Endomarketing é de suma importância para que as ações tenham êxito, além da garantia de concretização dos projetos propostos.

Brum (1998), alerta que as estratégias de Endomarketing devem atentar-se para a situação atual da empresa, as quais podem ser modificadas ou adaptadas para melhor atender a situação temporária e/ou emergencial pela qual a empresa esteja passando.

Pode-se afirmar que o Endomarketing é um instrumento da alta gestão para garantir o bom desempenho da empresa como um todo, mas suas ações devem estar embasadas em situações atuais para que não fuja da realidade da empresa. Funciona como uma válvula propulsora para estimular a motivação, atribuindo aos funcionários respeito, responsabilidade e integração.

Os processos motivacionais citados até então são de extrema simplicidade e não implicam em grandes custos. As empresas de qualquer porte podem implementá-las sem muito esforço e que resultarão num ambiente propício ao desenvolvimento de um bom trabalho como funcionários satisfeitos e comprometidos.

### **2.3.5 Endomarketing – A base para o sucesso**

De acordo com Brum (1998), o sucesso ou fracasso de um Programa de Endomarketing está relacionado a alguns fatores que devem ser considerados no momento em que as ações estiverem sendo planejadas. São eles: valorização da cultura e da intuição, Endomarketing como um processo educativo, instrumentos que encantem o público interno, a informação como responsabilidade da empresa, a verdade e a mentira sempre aparecem, as mensagens devem ser simples, curtas e claras, o impacto visual a partir dos instrumentos.

Ao elaborar um programa de Endomarketing, deve-se levar em conta a cultura da empresa, traçando ações que objetivam reforçá-la e consolidá-la para o seu público interno, visando alinhar o pensamento, disseminar os valores e as crenças buscando reforçar o que realmente importa para a empresa.

As empresas iniciam a criação de uma relação duradoura com o seu público interno a partir do momento em que se permitem criar e manter um canal aberto de comunicação que possibilite que as informações fluam nos dois sentidos, ou seja, de cima para baixo e de baixo para cima. A responsabilidade em assumir a autoria de toda e qualquer informação a ser transmitida ao público interno passa a ser da empresa, porém, repassá-las no tempo certo, através de canais adequados, com coerência e transparência é tarefa do Endomarketing, além de trabalhar a notícia para que ela seja bem recebida pelo colaborador, estimulando a curiosidade e o hábito da constante busca pela informação. A direção da empresa precisa ser franca e transparente nas informações se deseja criar um relacionamento duradouro com seu público interno. A transmissão da informação na sua essência, tal qual ela é, por pior que seja, representa produzir resultados positivos, pois evita desvios, distorções e retrabalho. A utilização da informação pelo Endomarketing deve servir como ferramenta de aproximação entre a empresa e o funcionário.

Para Gronroos (1995), gerentes, pessoas de contato e as de suporte necessitam de informações para que sejam capazes de realizar suas tarefas como líderes e gerentes e como prestadores de serviços a clientes internos e externos. Necessitam de informações sobre suas rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços, das promessas feitas aos clientes pelas campanhas publicitárias e pelo pessoal de vendas, e assim por diante. Também necessitam comunicar suas necessidades e exigências, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam.

### **2.3.6 Endomarketing – Programas X Resultados**

É importante destacar que a cultura e os valores de uma empresa sejam à base do alicerce para a estruturação do Programa de Endomarketing, assim como a veracidade das informações e a disseminação do conhecimento sirvam para a construção de um ambiente de ajuda mútua, onde o foco seja o processo de aprendizagem contínua para obtenção dos resultados esperados.

Segundo Brum (1998), a denominação de programa de Endomarketing é dada a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno.

O resultado de um programa de Endomarketing depende da consideração da empresa às reais necessidades do seu público interno. Conhecer o seu cliente interno, identificar os pontos que merecem atenção, ou seja, o que o funcionário pensa sobre a empresa, seu setor, os benefícios oferecidos, entre outros fatores, seja por desinformação, desconhecimento ou insatisfação, é fundamental para traçar um diagnóstico organizacional que retrate fielmente a realidade, possibilitando ir de encontro às aspirações.

Outro ponto importante é saber o que a empresa pretende com o programa e qual o resultado que deseja alcançar. Definir uma meta que guie o programa e suas ações, como aumento da produtividade, melhoria da qualidade, criação de uma nova cultura, entre outras, deve ficar claro a todos os funcionários antes da concepção do programa, para que durante todo o processo de implementação não se perca o foco, e no final, o resultado seja alcançado.



Um programa de Endomarketing é formado por instrumentos e ações que visam divulgar e disseminar informações relevantes em qualquer situação. Os instrumentos de Endomarketing que podem ser implementados são os mais variados, adequando-se apenas ao tamanho e necessidade de cada empresa, porém, independentemente da verba destinada a este fim, os instrumentos devem ser capazes de aproximar e estreitar a relação entre empresa e funcionário; transmitir a idéia da busca da qualidade e excelência dos produtos e/ou serviços prestados e o que se espera de cada funcionário, ou seja, a postura que deve ser assumida para o alcance dos resultados esperados.

Brum (1998, p.171) cita quatro fatores como resultados que podem ser obtidos de um programa de Endomarketing, que são:

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

Desenvolver a cultura de valorização do cliente e a política de manutenção e aprimoramento dos recursos humanos, implantando programas que visam informar e valorizar o cliente interno, como ações contínuas e permanentes com base na cultura organizacional, delineiam as premissas básicas que devem nortear a atuação do Endomarketing.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 PLANO DE PESQUISA**

Os métodos que foram adotados no projeto tiveram como objetivo analisar a aceitação dos colaboradores frente estratégias apresentadas pela Indústria Todeschini, utilizando a ferramenta de Endomarketing, a fim de reconhecer que essa é uma boa ferramenta de motivação, trazendo assim retornos para a organização.

O trabalho desenvolvido foi uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. Foram coletados dados através de questionários para posterior elaboração da amostra.

Os dados utilizados para a elaboração do projeto foram colhidos mediante a análise dos colaboradores da empresa.

#### **3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO**

O estudo foi realizado na empresa Todeschini S.A. Indústria e Comércio, localizada à Alameda Todeschini, 370, loteamento Verona, na cidade de Bento Gonçalves – RS, sendo a população alvo e objeto de estudo, colaboradores da empresa em diversos níveis hierárquicos.

#### **3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Primeiramente, foi feito o estudo para enfatizar a importância da ferramenta do Endomarketing hoje em dia na empresas. Foram feitas pesquisas com os colaboradores mediante a elaboração de questionários cuidadosamente elaborados com base no propósito do projeto.

Os formulários elaborados foram como finalidade avaliar qual é a aceitação dos colaboradores frente a estratégias usadas pela Indústria; conhecer a percepção da marca pelos colaboradores e, se com esses incentivos motivacionais, os colaboradores conseguem transmitir para seu cliente de modo a trazer um bom retorno para a empresa.

Para tanto, foram feitas visitas à empresa e o acompanhamento no que foi necessário.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Para base quantitativa deste trabalho foi elaborado um questionário de múltipla escolha com 20 questões, utilizando como grau de satisfação e importância os valores entre 1 a 5. Este questionário foi aplicado a 101 colaboradores da Indústria Todeschini de vários níveis hierárquicos. O propósito era de ser aplicado a 200 colaboradores, de acordo com um cálculo de média ponderada para esse tipo de pesquisa científica, mas por medidas institucionais houve a participação de apenas 101. Com os resultados das questões foi calculada a média geral da importância e satisfação, e, para cada um dos itens questionados.

N.º	PERGUNTAS	IMPORT	SATISF
1	As metas organizacionais são divulgadas frequentemente.	4,43	3,97
2	As informações internas são claras e acessíveis a todos.	4,38	4,04
3	O seu líder imediato é um bom comunicador.	4,25	3,50
4	Você usa de todos os meios de comunicação interna da empresa.	4,25	4,04
5	Você recebe elogios por um trabalho bem feito.	4,22	3,26
6	Você participa das tomadas de decisão da empresa.	3,83	2,98
7	Os setores da empresa são parceiros.	4,11	2,89
8	O layout do seu ambiente de trabalho auxilia na integração das pessoas.	4,27	3,92
9	O seu trabalho permite que você se desenvolva.	4,30	3,52
10	Você compartilha seu conhecimento dentro da empresa.	4,23	3,62
11	Você tem autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas.	4,19	3,37
12	A empresa oferece ascensão aos bons empregados.	4,33	3,27
13	O seu trabalho exige bastante da sua capacidade profissional.	4,20	3,69
14	A empresa internamente passa uma boa imagem.	4,45	3,83
15	Na empresa, novas idéias são sempre produtos valiosos.	4,53	4,00
16	Você se identifica com a empresa e procura manter-se fiel aos seus objetivos.	4,54	3,94
17	Você procura saber dos avanços da empresa e a repercussão dela na mídia.	4,20	3,68
18	Você é criativo nas atividades que desenvolve dentro da empresa.	4,45	3,68
19	Você pratica todas as tarefas inerentes ao seu cargo.	4,47	3,94
20	Você "veste a camisa" da sua empresa.	4,63	4,10

Como podem ser observadas no gráfico geral a seguir, as oscilações de alguns resultados tornam-se absurdas quando, então, esperava-se um equilíbrio entre os graus de importância e satisfação. É possível exemplificar na questão 7, onde a diferença é bem grande com a indagação “Os setores da empresa são parceiros”, encontra-se como grau de importância 4,11 e de satisfação 2,89 e na

questão 20, onde perguntou-se “Você ‘veste a camisa’ da sua empresa”, com um índice muito relevante entre importância (4,63) e satisfação (4,10).

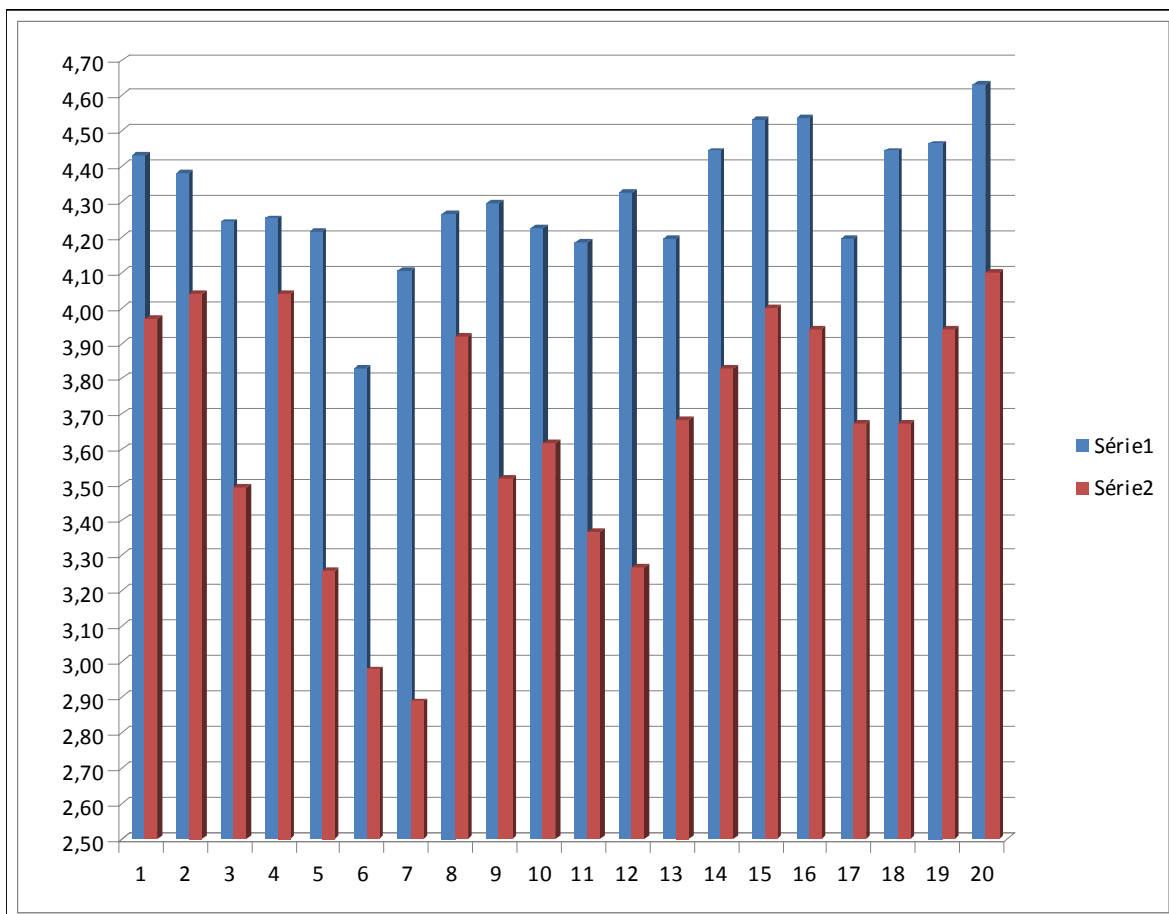


Gráfico 1 - Gráfico geral: oscilações dos resultados

Fonte: O autor (2009).

## 4.2 ANÁLISE INDIVIDUAL DOS ITENS INTEGRANTES AO QUESTIONÁRIO

### 1 As metas organizacionais são divulgadas frequentemente.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,43	3,97

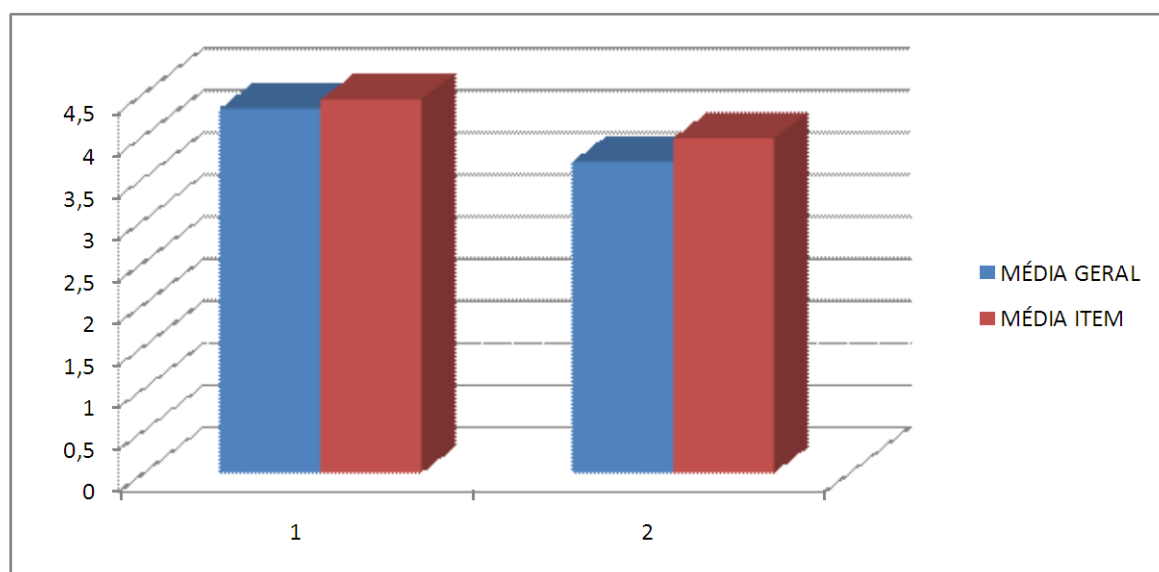


Gráfico 2 – As metas organizacionais são divulgadas frequentemente  
Fonte: O autor (2009).

Uma meta é um resultado muito específico que você pretende alcançar. Entender quais são os seus objetivos e do que você realmente precisa lhe ajudará a reunir esforços para a realização dos sonhos, por meio do planejamento.

Complementa Filho (2009), a beleza e o perigo da vida moderna é que você precisa continuar a se mover em sua própria direção, do contrário as pessoas o moverão para a delas. Metas são sonhos domados de pernas. Metas são o que nos impulsiona para frente. Elas apresentam o que se quer e são elas que nos fazem sair da cama pela manhã. O oposto de estabelecer metas é pensar em problemas.

De acordo com o questionário aplicado durante a entrevista, observou-se que dentro de uma média geral de satisfação igual a 3,69, 3,97 dos entrevistados responderam que se sentem satisfeitos com o método de divulgação das metas organizacionais, e, destes, 4,43 consideram importantes essa tática utilizada pela empresa.

Cabe observar que o item é considerado mais importante do que a média geral dos itens. Da mesma forma, o grau de satisfação em relação ao item é superior à média geral dos itens, porém inferior ao grau de importância atribuído ao item.

## 2 As informações internas são claras e acessíveis a todos.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,38	4,04

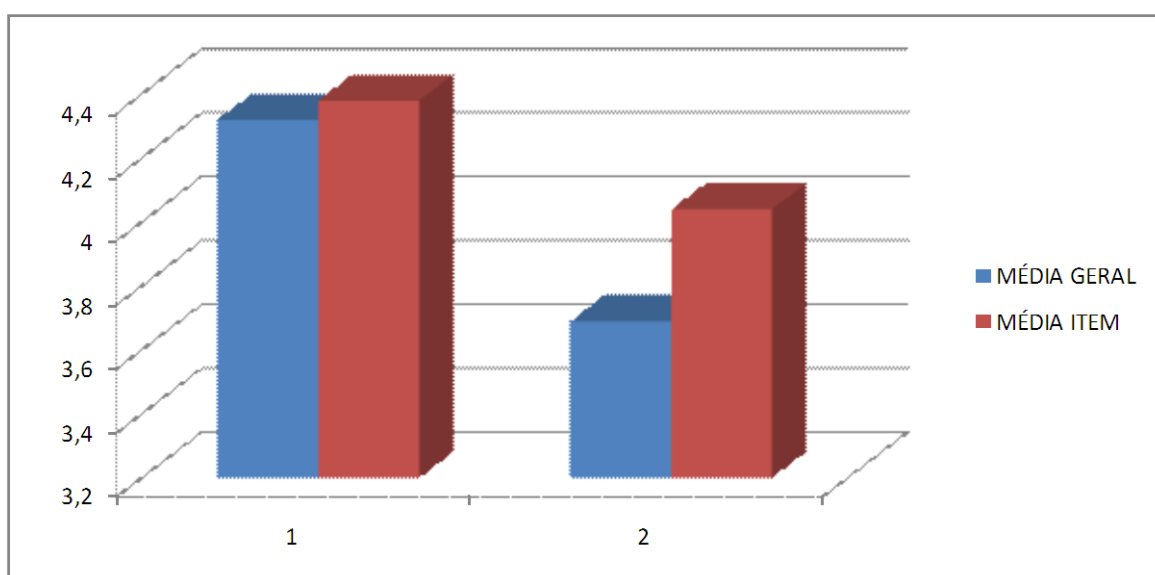


Gráfico 3 – As informações internas são claras e acessíveis a todos  
Fonte: O autor (2009).

É importante trabalhar em uma dimensão instrumental e fortalecer a circulação das informações, e isso é possível através de instrumentos como jornal, mural, intranet, revistas e boletins internos. As informações devem ser claras e concisas para que haja o entendimento sobre as atividades exercidas pela organização e não uma interpretação errada sobre a imagem organizacional. O núcleo de conhecimento responsável pela comunicação interna deve estar sempre atualizado, isso é primordial para que se atinja excelência nesse processo estratégico que vai resultar em confiabilidade e eficácia.

Segundo Amstel (2004), tentar conter o fluxo de informações não é a saída, a solução é seletivizar o acesso. Se as informações as quais os funcionários têm acesso são potencialmente de alta relevância, com certeza seu aproveitamento será muito melhor.

Dessa forma, com o questionário verificou-se que a média geral de satisfação com a divulgação das informações internas na empresa o resultado de 4,04, e os colaboradores relataram que a importância da divulgação dessas informações é de 4,38.

### 3 O seu líder imediato é um bom comunicador.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,25	3,50

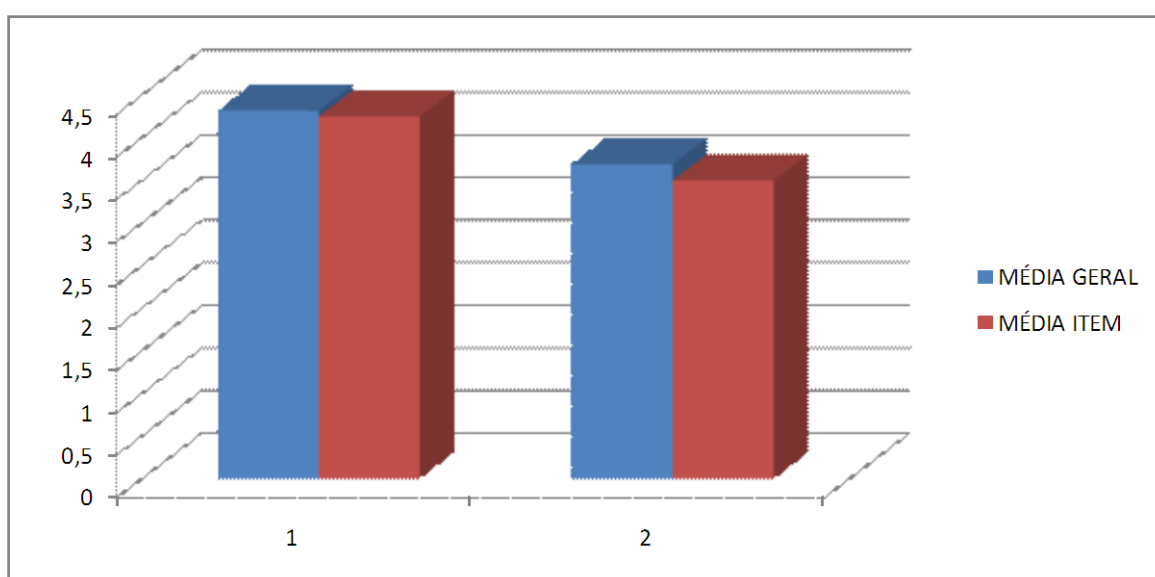


Gráfico 4 – O seu líder imediato é um bom comunicador

Fonte: O autor (2009).

Uma das principais habilidades que formam um líder é a de se comunicar e se relacionar com as pessoas, haja vista que um líder vende suas ideias, influencia, motiva, conduz, incentiva, levanta o ânimo, representa o grupo, define, compartilha, ouve, tem sensibilidade para perceber as diferenças individuais, adequa-se ao contexto. Além disto, é bem querido, respeitado e admirado. A habilidade de se comunicar é reflexo do seu poder pessoal de influenciar os seus liderados.

Segundo Passadori (2007), “ser um bom comunicador é fazer uso de pausas, para que as pessoas possam compreender de forma lenta e gradativa aquilo que está sendo dito, é ter boa pronúncia, é falar com alteração de volume, com tonalidade e musicalidade”.



Nesta questão, verificou-se a satisfação geral que os colaboradores têm de seu líder imediato, o qual resultou 3,50. Já, eles destacam que a importância desse líder ser um bom comunicador é de 4,25.

#### 4 Você usa de todos os meios de comunicação interna da empresa.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,25	4,04

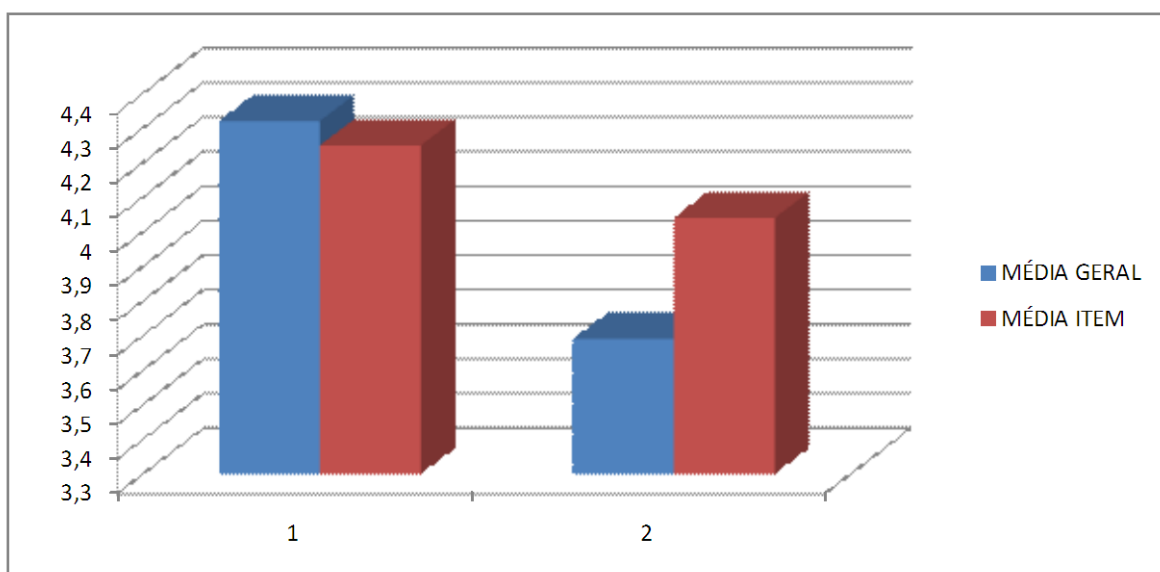


Gráfico 5 – Você usa de todos os meios de comunicação interna da empresa  
Fonte: O autor (2009).

Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitude, ou ainda, causa confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da comunicação interna numa organização. Sintetiza Marchiori (2006), “a busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização”. Chega a ser irônico pensar que nesse novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

Segundo Bueno (2006), “ela é de suma importância numa organização porque cada pessoa de uma organização tem um papel a desempenhar na comunicação interna e não só o *staff* profissional de comunicação”.

Neste item analisou-se que a importância determinada pelos colaboradores sobre a utilização por todos dos meios de comunicação foi de 4,25, e a satisfação pela forma que a empresa dá amparo a eles de utilizar esses meios é de 4,04.

#### 5 Você recebe elogios por um trabalho bem feito.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,22	3,26

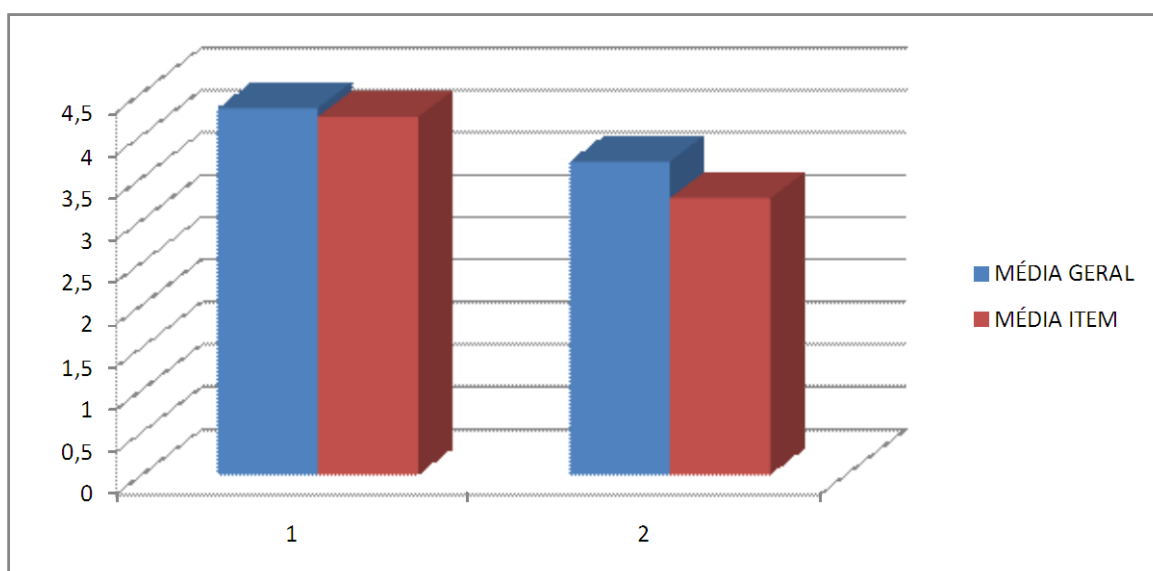


Gráfico 6 – Você recebe elogios por um trabalho bem feito  
Fonte: O autor (2009).

Ciente de que seu trabalho é reconhecido e de que seu esforço está agradando, é natural que o grau de motivação do funcionário se eleve. É claro, entretanto, que nem só de elogios se vive. É importante que outras medidas sejam tomadas, além da remuneração justa, de uma política de benefícios e de uma cultura adequada por parte da empresa. Caso contrário será muito discurso para pouca prática, o que é péssimo em qualquer tipo de gestão. Como em tantas outras situações, o equilíbrio do recurso, no caso o elogio, é fundamental para o sucesso.

Segundo Cogo (2005), o desejo dos profissionais quanto às mudanças em relação ao trabalho merece atenção, pois apesar de extrínsecos, a garantia desses

reconhecimentos proporciona oportunidades para que a motivação do profissional seja refletida no alcance dos objetivos da organização.

Mais uma vez, verifica-se que a satisfação do funcionário (3,26) continua sendo menor que a importância (4,22). Sendo assim, eles acreditam serem importantes tanto a lembrança quanto o elogio por um trabalho bem feito, mas eles não estão satisfeitos com a política implantada na empresa.

#### 6 Você participa das tomadas de decisão da empresa.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	3,83	2,98

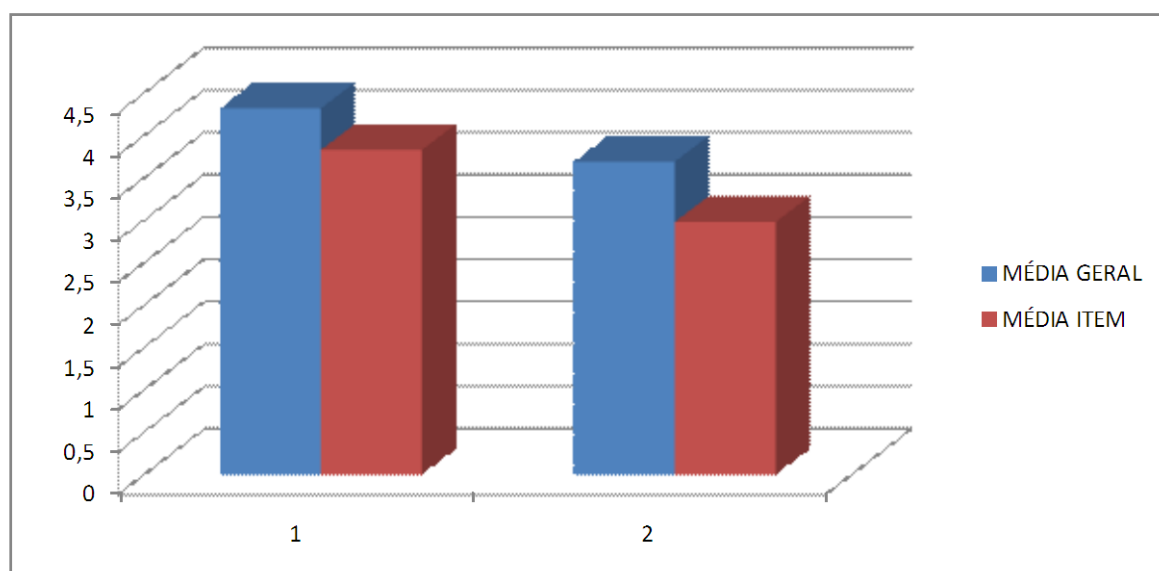


Gráfico 7 – Você participa das tomadas de decisão da empresa  
Fonte: O autor (2009).

O processo de tomada de decisão é um assunto que pode ser amplamente explorado e é de fundamental importância, não só para administradores, mas para qualquer pessoa que participe ativamente no planejamento da empresa. Em tempo o item mais importante para a tomada de decisão é a informação, a informação confiável e de qualidade. Então para uma boa decisão, além de seguir esse roteiro, é fundamental criar mecanismos que assegurem essa qualidade e confiabilidade desejada.

Segundo Porto (2008), evidenciou-se que as tomadas de decisão passam pela identificação de determinado problema, sendo necessária a opção de uma ação

para resolvê-lo, a partir de informações, que analisadas, reflitam, com exatidão a situação organizacional, de modo que se possa alcançar os resultados estabelecidos. Assim, percebe-se que é necessária grande habilidade gerencial para decidir em condições de incerteza, o que faz o tomador de decisão ser essencial para as organizações.

O grau de importância (3,83) diminuiu em relação à questão anterior, mas o grau de satisfação (2,98) continuou menor ainda, sendo que os colaboradores sentem a necessidade de participar mais ativamente do processo de tomada de decisões dentro da empresa.

#### 7 Os setores da empresa são parceiros.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,11	2,89

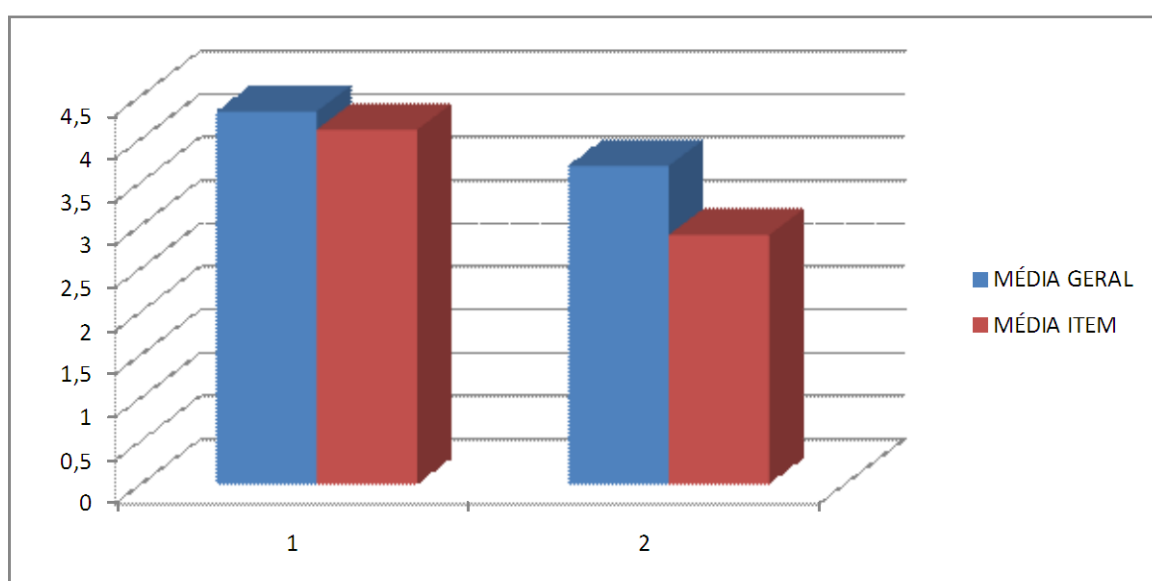


Gráfico 8 – Os setores da empresa são parceiros

Fonte: O autor (2009).

De acordo com Moscovici (2007), “o processo de integração está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados”. Conhecer o comportamento das pessoas de uma organização é uma forma de fazer com que o desempenho esperado aconteça e que surpresas infelizes no ambiente de trabalho não ocorram.

Integração entre setores da empresa é algo de extrema importância. Quando se consegue fazer com que todas as partes da corporação funcionem em conjunto,

todas as atividades são agilizadas, os conflitos internos são amenizados, a comunicação interna é melhorada e passa a ter menos ruídos.

Enfim, Moscovici (2007) salienta que as relações interpessoais no grupo de trabalho são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Assim, se vê que quanto mais os membros do grupo se relacionam de forma saudável, maior será a cooperação entre eles e os resultados serão os melhores.

Nesta questão, verifica-se a necessidade de um trabalho mais unido, pois a satisfação dos colaboradores apresentou-se 2,89 e a importância dos setores da empresa trabalharem mais unidos foi anotada de 4,11.

#### 8 O layout do seu ambiente de trabalho auxilia na integração das pessoas.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,27	3,92

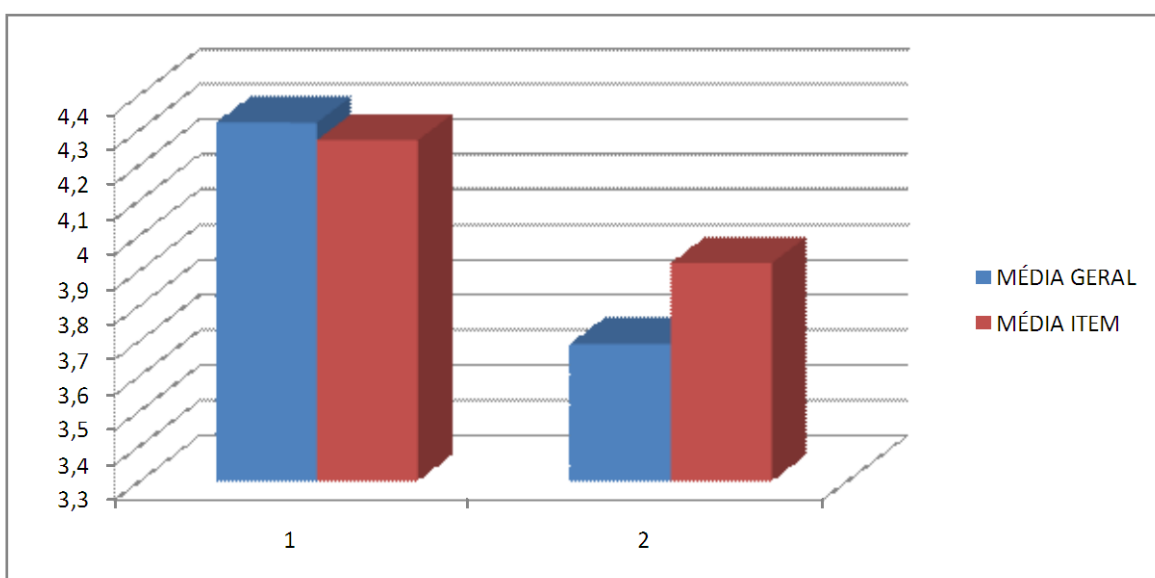


Gráfico 9 – O *layout* do seu ambiente de trabalho auxilia na integração da pessoas

Fonte: O autor (2009).

Guerra entre os departamentos, falta de cooperação entre grupos, tarefas não sendo executadas dentro da programação esperada, individualismo, alta competitividade interna, alto índice de *turn over* (rotatividade de pessoal), etc, são sintomas típicos de uma empresa com problemas de clima organizacional (ambiente hostil). A falta de integração dos grupos no trabalho afeta drasticamente a qualidade

e produtividade no trabalho, requisitos indispensáveis numa era de globalização. Importância nas relações humanas no trabalho e nos princípios básicos da relação interpessoal.

Segundo Fernandes (2002), é necessário conhecer melhor o ambiente de trabalho, os responsáveis pelos setores, os colegas, e principalmente nós mesmos. Assim, o nosso relacionamento e o trabalho executados são melhorados, enriquecendo nosso conviver, mas sem perder a nossa individualidade, diminuindo os conflitos naturais que existem em toda a empresa.

Dessa forma, a importância da organização do ambiente de trabalho foi verificada no valor de 4,27 só que a satisfação para conseguir uma boa integração das pessoas foi de 3,92.

#### 9 O seu trabalho permite que você se desenvolva.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,3	3,52

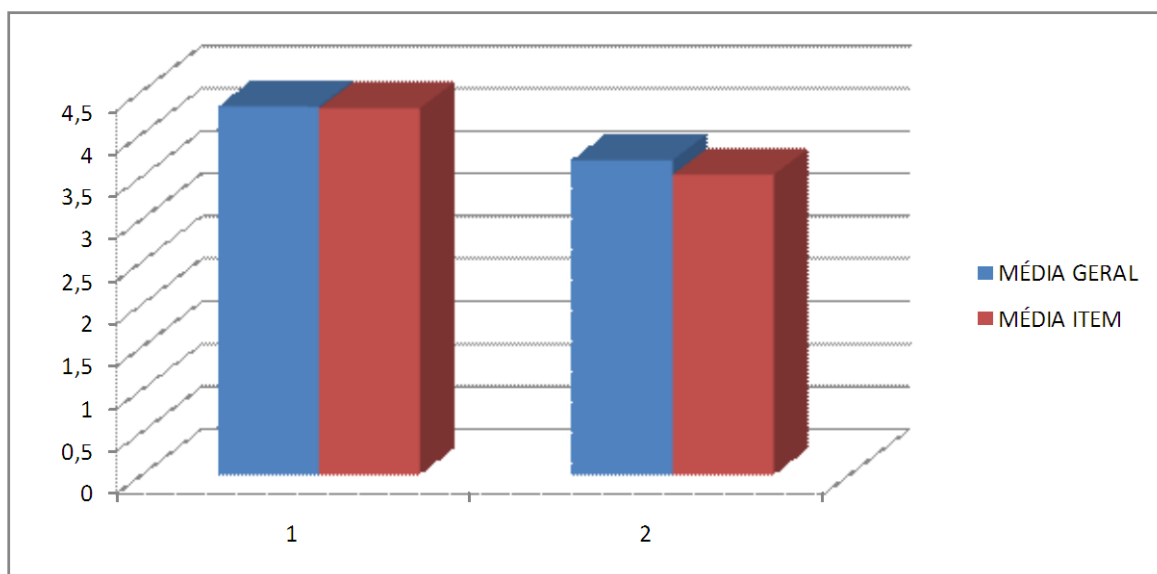


Gráfico 10 – O seu trabalho permite que você se desenvolva  
Fonte: O autor (2009).

Muito ainda será falado sobre a postura da empresa para com seus funcionários ou colaboradores, salientando a importância da cultura organizacional no processo de aprendizagem das pessoas. No entanto, pouco adianta uma organização investir em funcionários criativos, capacitados, inovadores e dinâmicos

se a postura da empresa – notadamente do seu corpo diretor – barrar ou inibir as ações desses funcionários brilhantes. Há empresas que fazem isso sem perceber, pois os tomadores de decisões e até outros funcionários estão “aculturados” ao modelo e ao padrão da empresa que, muitas vezes, são voltados para o lado conservador.

De acordo com Júnior (2004), se inibindo-se as pessoas e as suas idéias, pode ser perdida a oportunidade de fazer com que a empresa conquiste mercados, aumente as vendas e vença seus desafios, atingindo objetivos. Além disso, quem for inibido ficará desencorajado para participar das decisões da empresa e do seu dia-a-dia, preocupando-se apenas “com o seu trabalho”. Não se pode esquecer que, em muitos casos, as pessoas do nível chamado “chão da fábrica” ou baixo escalão já deram idéias e sugestões que mudaram conceitos e fizeram empresas reverterem situações aparentemente perdidas.

Sendo assim, verifica-se que 3,52 estão satisfeitos com o item que proporciona desenvolvimento no trabalho e a importância (4,3) do item está quase igual à média geral. Dessa forma, analisou-se que a empresa proporciona ao colaborador um desenvolvimento interno.

#### 10 Você compartilha seu conhecimento dentro da empresa.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,23	3,62

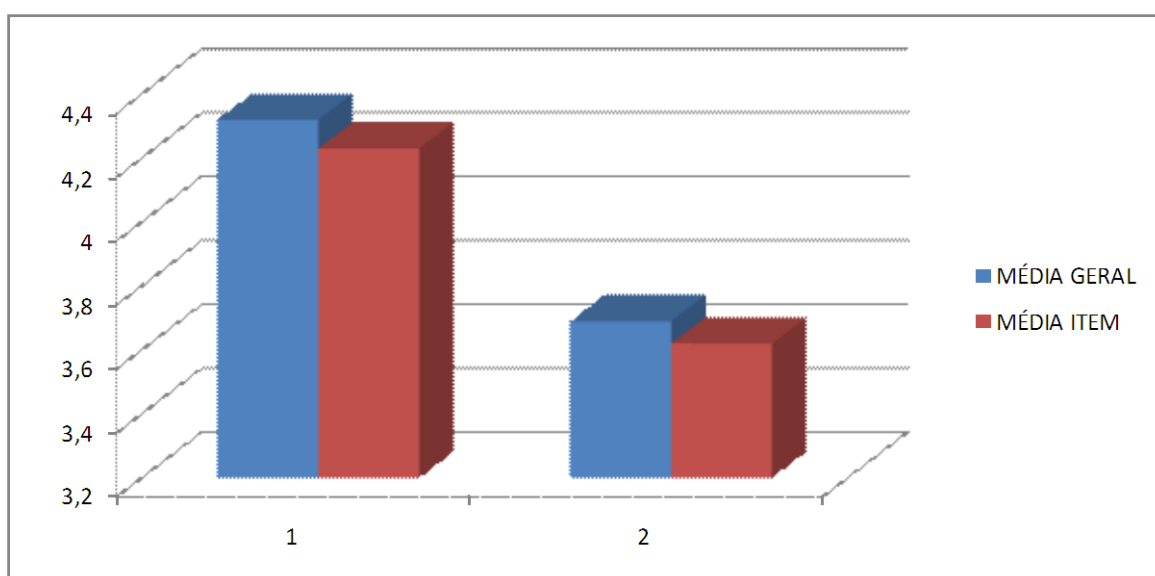


Gráfico 11 – Você compartilha seu conhecimento dentro da empresa  
Fonte: O autor (2009).

Quando você compartilha o seu conhecimento, você não está apenas dividindo ou repassando informação, você está abrindo espaço para a troca e para o crescimento como pessoa e profissional. Seu e do outro. Muitas pessoas persistem no equívoco de que conhecimento deve ser tratado como um nicho, em que um único dono deve ser o tratado como o “imperador da informação”. Completamente errado. Compartilhar faz com que você se direcione a buscar mais, e faz com que os outros também busquem mais com você.

Segundo um autor desconhecido (2009), esta atitude faz com que o que era considerado complexo ou único passe a fazer parte da rotina e todos têm de encontrar novos desafios para enxergar novas perspectivas para si próprio. No mundo dos negócios, ganha mais quem mais compartilha conhecimentos. Porque todos querem saber, todos querem comprar, todos querem crescer.

Nesse aspecto foi verificado a individualidade do colaborador. Sendo assim, 4,23 determinam que seja importante a disseminação do conhecimento dos outros para o engrandecimento da empresa, e 3,62 referem estar satisfeitos com essa política dentro da empresa.

#### 11 Você tem autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,19	3,37

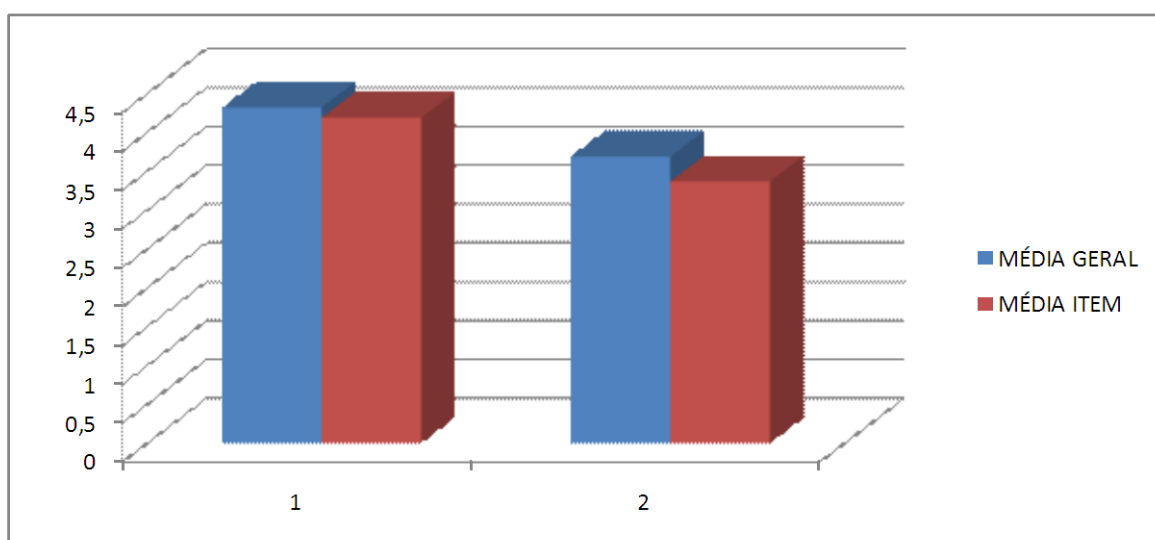


Gráfico 12 – Você tem autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas  
Fonte: O autor (2009).

Atualmente, as empresas buscam novidades dentro de cada um de seus setores. Dessa forma, vale avaliar a maneira com que cada colaborador



desempenha suas funções. Cabe ressaltar que, acima de tudo, o endomarketing, busca a satisfação do profissional em seu ambiente de trabalho. Fazer com que ele tenha autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas, pode trazer resultados vantajosos tanto para a empresa, quanto para o colaborador, motivado pela sua maneira de trabalhar.

Em tempos de crise, a inovação e a criatividade são algumas das características profissionais mais apreciadas pelos líderes.

Salienta Magalhães (2009), “é importante ressaltar que a competitividade do mercado tende a influenciar fortemente os ambientes corporativos, orientados para resultados e, desta forma, valorizam profissionais com alta capacidade de realização.

Os colaboradores determinam a importância em ter autonomia para decidir a maneira de executar suas funções num fator de 4,19, e encontram-se 3,37 satisfeitos com essa liberdade. Tudo em prol de uma boa qualidade dentro de seu setor.

## 12 A empresa oferece ascensão aos bons empregados.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,33	3,27

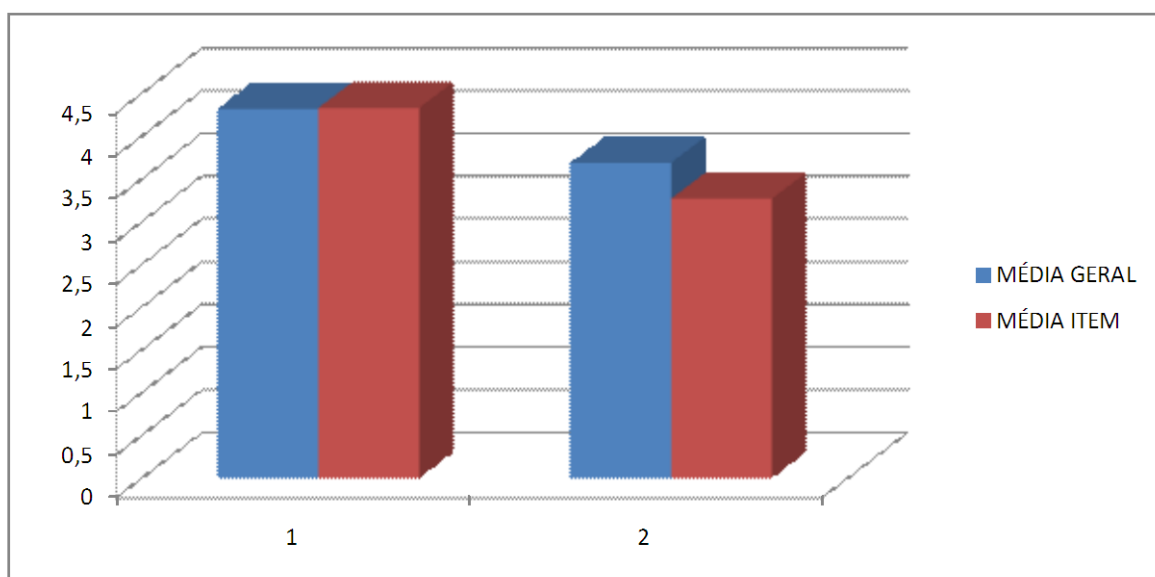


Gráfico 13 – A empresa oferece ascensão aos bons empregados  
Fonte: O autor (2009).

As pessoas que trabalham na sua empresa podem tornar-se mais do que funcionários. Ao investir em capacitação e em boas condições de trabalho, esses

profissionais passam a ser verdadeiros parceiros da empresa, ajudando, inclusive, a tornar o negócio inovador. É isso que acontece quando os empregados se sentem valorizados e percebem que o trabalho da equipe é reconhecido pelo chefe.

Para Carvenalli e Tófani (2008), Os funcionários passam a serem vistos como aliados ao sucesso do negócio e não como mera força de trabalho remunerado. A relação entre empresas e funcionários vem se estreitando cada vez mais, vendo-os como precursores para o atingimento dos objetivos e metas globais com base em um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

O que se vê diante de nós, é um novo contrato onde os empresários prometem tratar seus funcionários como capital humano, oferecendo-lhes benefícios mais atraentes, sistemas de controle mais modernos, estímulos ao aumento da produtividade, ambientes flexíveis e saudáveis e, principalmente, acesso a todo e qualquer tipo de informação. (BRUM, 1998)

Neste item, a importância (4,33) foi acima da média geral, mas ainda, a satisfação (3,27) foi abaixo da média geral. Dessa forma, verifica-se que todo profissional busca uma ascensão dentro da empresa, mas, cabe às empresas oferecer esse direito a eles.

### 13 O seu trabalho exige bastante da sua capacidade profissional.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,2	3,69

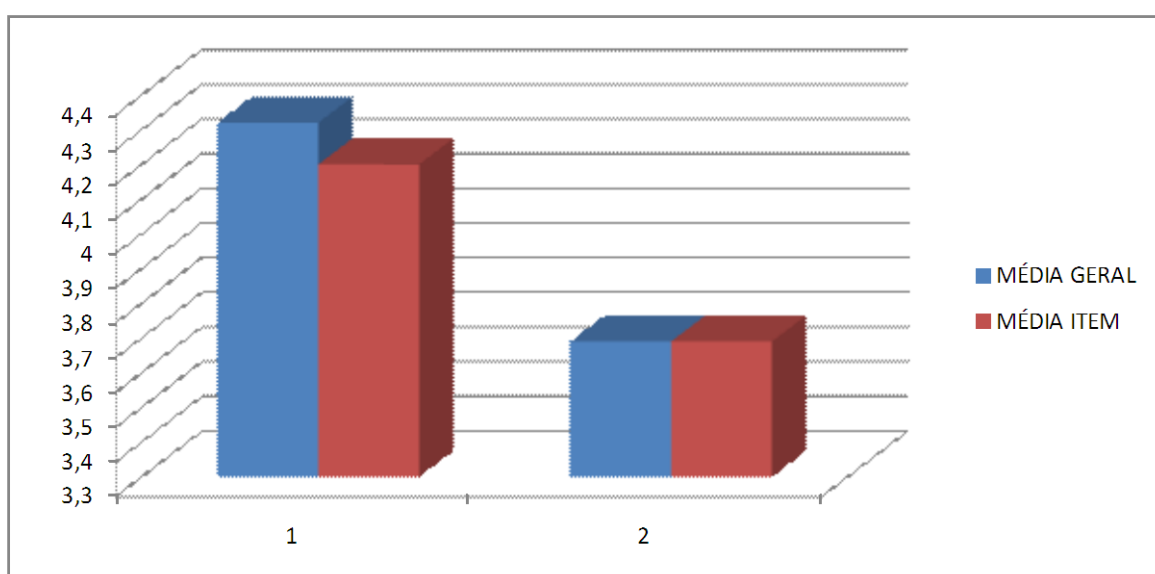


Gráfico 14 – O seu trabalho exige bastante da sua capacidade profissional  
Fonte: O autor (2009).

A capacidade profissional, antes de tudo, inclui o conhecimento á altura das demandas do cargo ou emprego que você almeja. Esse conhecimento vai depender dos seus objetivos profissionais. A capacidade profissional está diretamente ligado ao marketing pessoal, investindo seriamente na busca de qualificação. Buscando sempre novos desafios.

Enfatiza Gouvêa (2009), que a melhor defesa de um profissional é cuidar do contínuo desenvolvimento de sua competência.

Neste item, se obteve o resultado que o colaborador entendeu que a importância da exigência da capacidade profissional é de 4,2 e a importância deste fato atingiu o valor igual à média geral de 3,69. Sendo assim, analisa-se que a massa de colaboradores gosta de demonstrar suas habilidades profissionais.

#### 14 A empresa internamente passa uma boa imagem.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,45	3,83

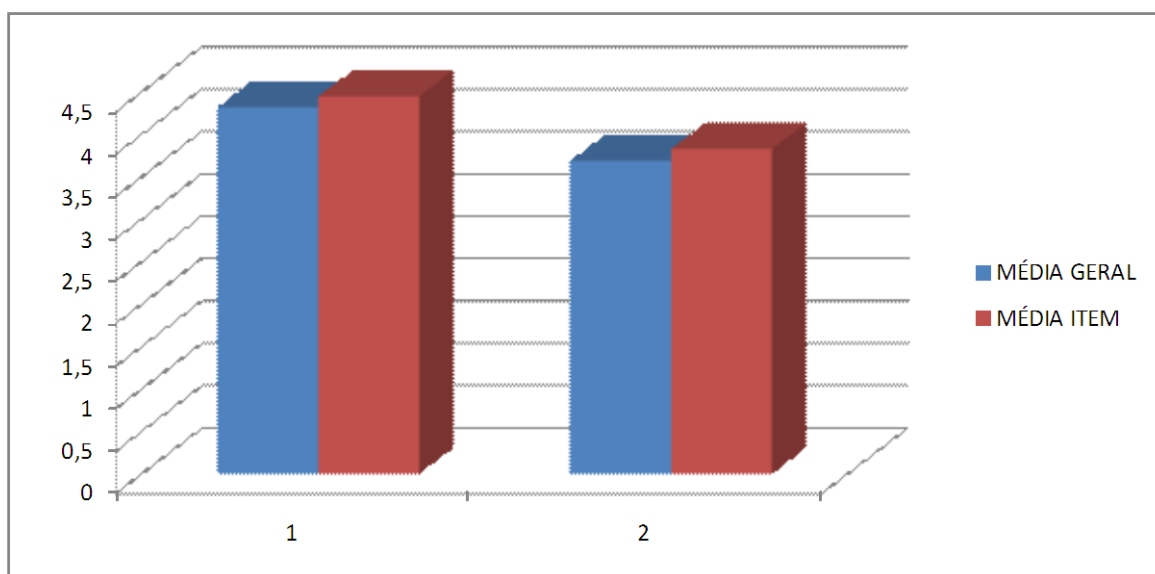


Gráfico 15 – A empresa internamente passa uma boa imagem  
Fonte: O autor (2009).

A imagem criada de uma empresa é equiparada a de um cidadão comum, geralmente a primeira impressão é a que fica. Uma vez causada má impressão, o caminho para a inversão do pensamento torna-se muito difícil, senão impossível. É muito importante construir uma imagem positiva da empresa.

Segundo Graça (2006), hoje a definição de uma empresa é muito importante para angariar tanto clientes como colaboradores, para o reconhecimento da marca e para o alinhamento entre a instituição e os objetivos do negócio.

Com este questionário se vê quão é importante a satisfação interna do profissional. A satisfação com a imagem da empresa (3,83) superou a média geral e a importância deste item (4,45) também superou a média geral.

#### 15 Na empresa, novas idéias são sempre produtos valiosos.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,53	4

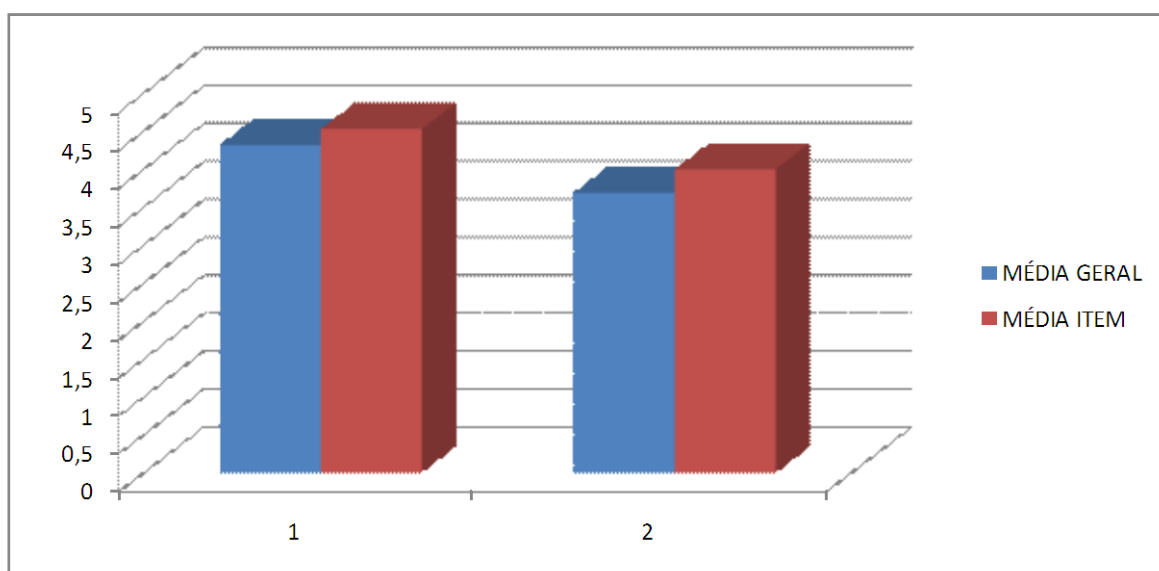


Gráfico 16 – Na empresa, novas idéias são sempre produtos valiosos  
Fonte: O autor (2009).

Programas para incentivar os funcionários a contribuir com idéias inovadoras estão sendo bem utilizados por empresas hoje em dia. Essas empresas já identificaram o potencial das idéias que surgem de dentro das organizações e estão valorizando a opinião dos colaboradores antes da tomada de decisão.

Consultores de Recursos Humanos avaliam que essa concentração de esforços para captar idéias inovadoras é recompensada por um desempenho melhor das empresas no longo prazo. O diálogo sobre o aperfeiçoamento contínuo de produtos e procedimentos, quando bem aproveitado, tem grandes chances de desembocar em maior produtividade e em redução de custos – além de criar um ambiente de trabalho melhor.

De acordo com Cardozo (2009), o olhar de quem executa o processo normalmente é diferente do gestor, e a medida em que ele vê os desdobramentos das suas idéias, tem o seu comprometimento com a companhia fortalecido.

A importância do surgimento de novos produtos foi questionada nesse item, e o foi apreciado no valor de 4,53, já a satisfação dos profissionais com essa prática obteve a média 4.

**16 Você se identifica com a empresa e procura manter-se fiel aos seus objetivos.**

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,54	3,94

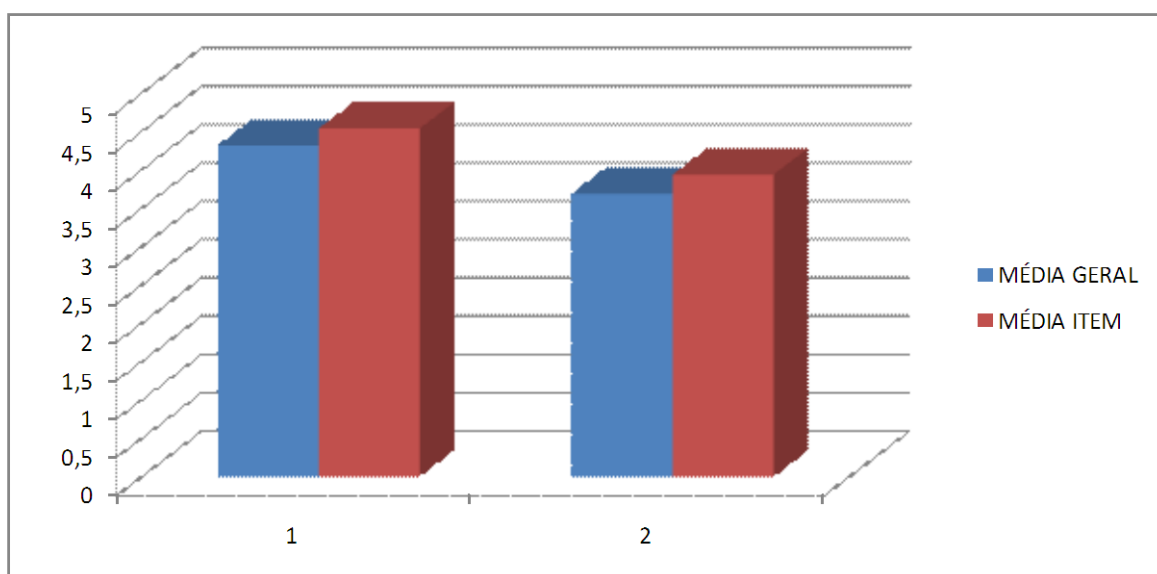


Gráfico 17 – Você se identifica com a empresa e procura manter-se fiel aos seus objetivos

Fonte: O autor (2009).

Não é segredo para ninguém que funcionários felizes são mais produtivos e, se eles são mais produtivos, as chances do seu negócio prosperar aumentam em nível exponencial. Manter colaboradores fiéis e felizes no trabalho não é tão difícil, especialmente quando a recompensa está relacionada com algo pessoal. Quanto mais pessoas felizes trabalharem dentro de uma organização, melhor será o seu clima organizacional. Colaboradores felizes, clientes felizes.

Segundo Brum (2009), a felicidade é a soma dos percentuais de felicidade de cada uma das pessoas que faz o seu dia-a-dia e da consciência das suas lideranças em relação a isso.

A fidelização do profissional junto á empresa é um dos pontos altos do Endomarketing, desta forma, o colaborador determinou 4,54 a importância desse item, e classificou-o satisfatório em 3,94, mais uma vez, superando as médias gerais.

**17 Você procura saber dos avanços da empresa e a repercussão dela na mídia.**

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,2	3,68

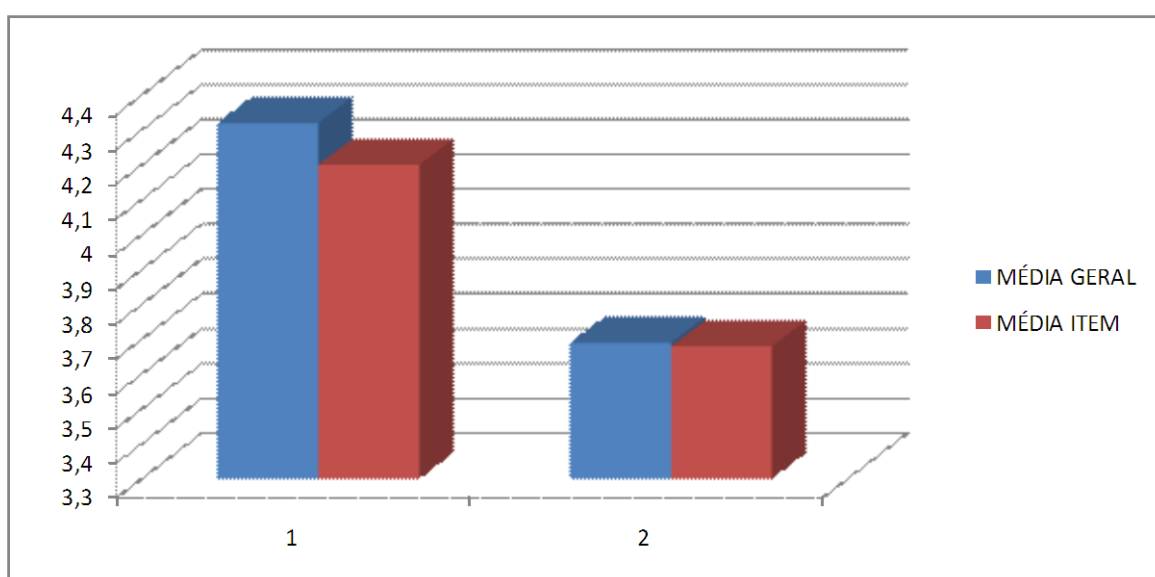


Gráfico 18 – Você procura saber dos avanços da empresa e a repercussão dela na mídia

Fonte: O autor (2009).

A interação do profissional a respeito dos avanços da empresa e sua repercussão na mídia é uma determinação que está associada à fidelização do colaborador.

Saber como a empresa está sendo vista pelo mercado externo é importante e acaba servindo de termômetro e incentivo dentro da empresa. Os colaboradores buscam colaborar para que tudo corra bem, e que tenha uma boa visibilidade na mídia.

Neste item, coube uma auto-avaliação, tendo como resultados a importância de 4,2 e a satisfação de 3,68. Sendo assim, entende-se que não só o profissional tem que procurar pelas novidades, mas a empresa também deverá informá-lo desses novos avanços.

**18 Você é criativo nas atividades que desenvolve dentro da empresa.**

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,45	3,68

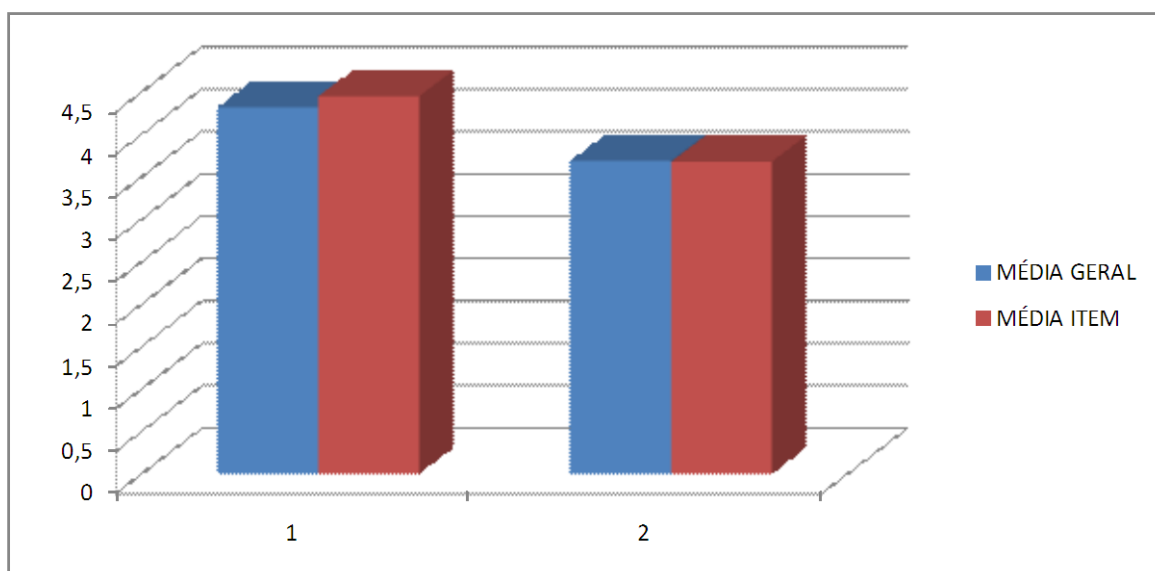


Gráfico 19 – Você é criativo nas atividades que desenvolve dentro da empresa  
Fonte: O autor (2009).

Você pode desenvolver sua criatividade se buscar continuamente a informação sobre tudo que o cerca, se tiver sensibilidade para todas as coisas que acontecem á sua volta e curiosidade para descobrir o que se esconde nas aparências dos fatos, dos objetos, das pessoas.

A criatividade favorece observar, enxergar o que todos estão vendo, visualizando coisas diferentes e aumentando a auto-estima, acreditando nos produtos e serviços que estão oferecendo no mercado. Agora mais do que nunca a criatividade e a inovação é a solução para a resolução de conflitos, resgate dos valores da empresa e dos colaboradores.

Segundo Felipe (2009), por questão de sobrevivência, cresce o interesse em despertar e aumentar a capacidade dos funcionários tornando-os mais criativos, na busca de novos produtos, serviços, assim como buscar diferenciação nos processos de vendas , etc.

A criatividade para a adequação do bem estar no ambiente de trabalho é valorizado por grande parte das empresas atuais. Dessa forma, na empresa em que foi aplicado o questionário não é diferente. Os colaboradores entenderam que a importância desse item é de 4,45 e a média de satisfação foi de 3,68.

**19 Você pratica todas as tarefas inerentes ao seu cargo.**

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,47	3,94

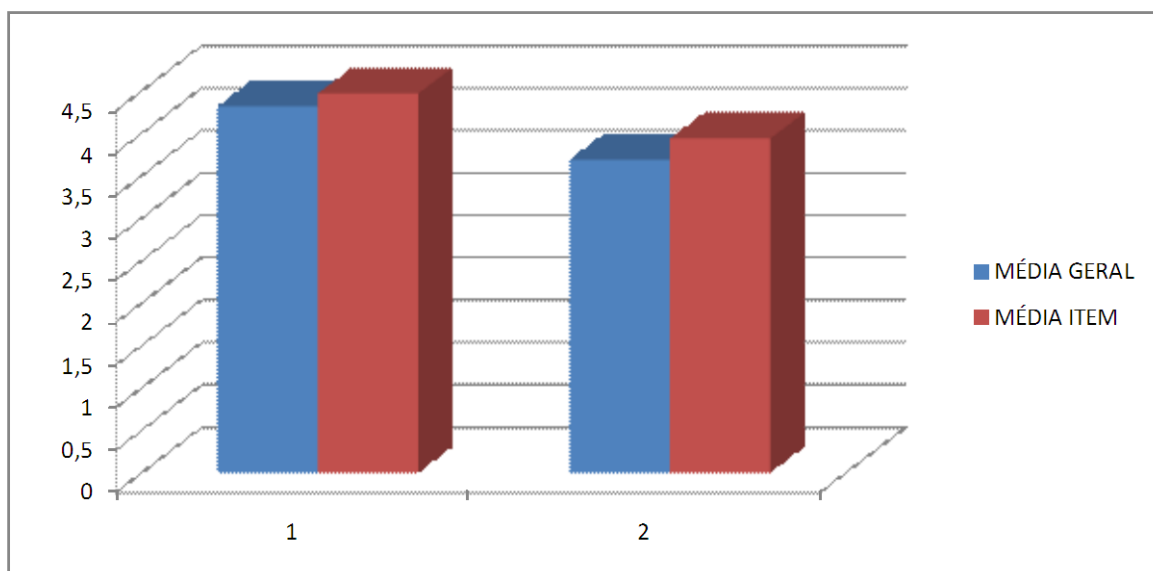


Gráfico 20 – Você pratica as tarefas inerentes ao seu cargo

Fonte: O autor (2009).

Neste item, verificou-se que a satisfação em desempenhar tarefas fixas ao cargo é de 3,94, mas a média de importância foi de 4,47. Entende-se assim, que os setores são bem definidos e as funções também. Ainda, acredita-se que pode ser uma forma de trabalho em rede, onde cada um faz a sua parte em prol dos avanços da empresa.



## 20 Você "veste a camisa" da sua empresa.

	IMPORT	SATISF
MÉDIA GERAL	4,32	3,69
MÉDIA ITEM	4,63	4,1

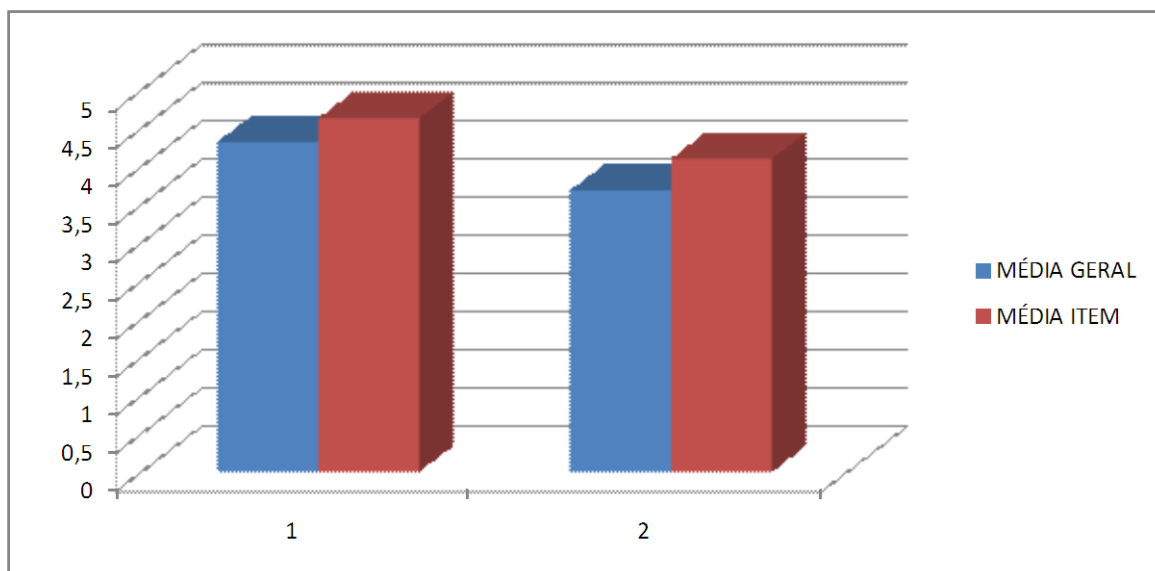


Gráfico 21 – Você “veste a camisa” da sua empresa  
Fonte: O autor (2009).

Vestir a camisa da empresa, popularmente, é se entregar de corpo e alma para a organização que trabalha. Dedicção exclusiva, disponibilidade de tempo, defender a empresa, lutar, suar a camisa, enfim, é como se a empresa fosse sua, e custe o que custar você vai defendê-la, enquanto estiver nela.

De qualquer forma, independentemente do que você faz em relação ao seu trabalho, as empresas desejam fortemente que você se dedique o máximo possível a elas.

Para vestir a camisa, você deve sentir que faz parte de um time. Caso contrário, a situação se complica. É preciso acreditar no que você faz e compreender o objetivo de tanto esforço. O trabalho se torna muito melhor, quando você acredita naquilo que faz.

Segundo autor desconhecido (2006), “envolva-se, conheça melhor as metas da empresa, invista em novos projetos, melhore seus conhecimentos. Saiba qual a finalidade do que faz e para quem faz. Participe, faça-se ouvir”.

A entrega ao seu ambiente de trabalho pelo colaborador é o que todo chefe busca. Estar satisfeito com a empresa e passar isso para o público externo é o melhor marketing que existe. O que se vê com o questionamento é que 4,63 foi a

importância determinada pelos colaboradores e 4,1 determinam a sua satisfação de desempenhar esse ato. Mais uma vez, as duas médias superaram as médias gerais.

#### 4.3 JANELAS DO CLIENTE INTERNO

A Janela do Cliente Interno é uma ferramenta de pesquisa para avaliar a satisfação dos colaboradores com os produtos e serviços que lhes são oferecidos. Basicamente, consiste em cruzar duas variáveis, que são **importância** que o colaborador percebe nos atributos dos produtos e serviços com a **satisfação** sentida em relação a estes mesmos atributos.

A construção da Janela do Cliente Interno parte obrigatoriamente da aplicação de questionários, cujas respostas após tabuladas são aplicadas em um gráfico. A matriz do atributo, Janela do Cliente Interno, é composta por duas variáveis. A primeira é variável de importância e a segunda é a variável de satisfação. A intersecção destas duas variáveis dará a situação do atributo em relação à importância e desempenho percebido pelo colaborador.

O nome Janela do Cliente Interno se deve ao fato de que no final da pesquisa os dados obtidos são aplicados em um gráfico com a forma de uma janela, que é dividida em quadrantes. Cada quadrante representa uma situação definida pela relação entre a variável importância e a variável satisfação, conforme a seguir.

<p><b>D</b> O CLIENTE VALORIZA E NÃO RECEBE (percebe)</p>	<p><b>A</b> O CLIENTE VALORIZA E RECEBE (percebe)</p>
<p><b>C</b> O CLIENTE NÃO VALORIZA E NÃO RECEBE (percebe)</p>	<p><b>B</b> O CLIENTE NÃO VALORIZA MAS RECEBE (percebe)</p>

Cada quadrante representa uma situação, como segue.

**QUADRANTE A** – Se determinado produto for avaliado como pertencente ao quadrante A, o que deve ser meta para todos os atributos oferecidos, significa que o mesmo é percebido como de alta importância pelos colaboradores, e que está satisfazendo a sua necessidade e o mesmo valoriza o que está recebendo, ou seja, a empresa está respondendo eficientemente a essa necessidade do colaborador.

**QUADRANTE B** – Neste quadrante estarão os atributos que o colaborador não valoriza, mas está recebendo, ou seja, um atributo super estimado pela empresa a qual pode estar gastando muito tempo, energia e dinheiro em um atributo que para os colaboradores não tem muito valor. Nestas situações, pode-se tomar uma atitude que pode valorizar o produto ou serviço, que é aumentar a percepção do colaborador em relação a este atributo, que poderá promovê-lo do quadrante B para o A.

**QUADRANTE C** – Mostram uma área na qual existe certa indiferença para o colaborador, significando que para os atributos que se encontram neste quadrante, tanto a importância quanto sua satisfação é baixa. Isto é, a importância e a satisfação dos colaboradores com esses produtos são relativamente baixas.

**QUADRANTE D** – Este quadrante é bastante crítico, pois nos mostra onde podem estar os pontos mais fracos do produto ou serviço. Quando um atributo se encontra neste quadrante, significa que o colaborador dá alta importância para ele e, entretanto, a sua satisfação é baixa. Assim, a administração deverá dar uma atenção especial aos atributos que forem avaliados como quadrante D.

Abaixo a janela do cliente interno da Indústria em questão:

<p><b>D</b></p> <p>12. A empresa oferece ascensão aos bons empregados.</p> <p>18. Você é criativo nas atividades que desenvolve dentro da empresa.</p>	<p><b>A</b></p> <p>1. As metas organizacionais são divulgadas frequentemente.</p> <p>2. As informações internas são claras e acessíveis a todos.</p> <p>14. A empresa internamente passa uma boa imagem.</p> <p>15. Na empresa, novas ideias são sempre produtos valiosos.</p> <p>16. Você se identifica com a</p>
--	--

	<p>empresa e procura manter-se fiel aos seus objetivos.</p> <p>19. Você pratica todas as tarefas inerentes ao seu cargo.</p> <p>20. Você “veste a camisa” da sua empresa.</p>
<p><b>C</b></p> <p>3. O seu líder imediato é um bom comunicador.</p> <p>5. Você recebe elogios por um trabalho bem feito.</p> <p>6. Você participa das tomadas de decisão da empresa.</p> <p>7. Os setores da empresa são parceiros.</p> <p>9. O seu trabalho permite que você se desenvolva.</p> <p>10. Você compartilha seu conhecimento dentro da empresa.</p> <p>11. Você tem autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas.</p> <p>17. Você procura saber dos avanços da empresa e a repercussão dela na mídia.</p>	<p><b>B</b></p> <p>4. Você usa de todos os meios de comunicação interna da empresa.</p> <p>8. O layout do seu ambiente de trabalho auxilia na integração das pessoas.</p> <p>13. O seu trabalho exige bastante da sua capacidade profissional.</p>

No quadrante **A**, encontram-se 35% das questões, pois o colaborador sabe a importância da questão e está satisfeito com a motivação encontrada na empresa, o que significa que a empresa está respondendo às necessidades de seus funcionários.

Já no quadrante **B** estão 15% das questões, assim os colaboradores não dão muita importância e a empresa acaba gastando tempo e verba para isso, enquanto poderia estar investindo naquilo que os colaboradores julgam primordial.

No quadrante **C**, tem-se a maioria das questões, ou seja, 40%, e aqui os colaboradores não dão muita importância para essas questões, visto que não é de relevância a satisfação para eles e não interfere no bom desempenho de suas tarefas.

O quadrante **D** é o mais crítico, pois reúne somente 10% das questões do questionário, pois os colaboradores sentem mais necessidades de realização. A Indústria deverá dar mais ênfase nessas questões para que os colaboradores sintam-se mais satisfeitos.

Visto que as questões que estão no quadrante **D** referem-se à ascensão aos bons funcionários e à criatividade que eles exercem dentro da empresa, a seguir serão dadas algumas sugestões para que assim possa aumentar a satisfação dos colaboradores:

Considerando que cada vez mais a criatividade tem sido vista como um diferencial no mercado de trabalho e instrumento preponderante para quem deseja crescer é importante que se tenha bem definida a função do colaborador dentro da empresa, para que ele possa agregar valor às suas ideias e não desperdiçar tempo nem energia em métodos que não tragam resultados significativos.

A empresa deve incentivar seus funcionários, dando o suporte que a equipe necessita. Hoje, a inovação das empresas tem peso muito valioso no mercado competitivo, visto que colaborador e empresa trabalhando juntos com o mesmo intuito só tem a trazer resultados satisfatórios para dentro da instituição. Vale a pena apostar nas ideias de seus colaboradores e alimentar essa ferramenta – a criatividade, entre eles.

Outro aspecto que se deve dar atenção é a possibilidade de ascensão para os bons colaboradores. É notório hoje, que profissionais mostram seus valores e tentam garantir seu espaço no mercado de trabalho. Se por um lado os profissionais enfrentam fatores que influenciam suas carreiras, as empresas buscam recursos para atrair, reter e desenvolver estes talentos.

As empresas oferecem salários e benefícios atraentes, mas isso nem sempre é suficiente para segurar os colaboradores que fazem a diferença para um negócio. Vai muito além disso, é preciso buscar alternativas para que os colaboradores sintam-se atraídos, motivados a fazerem parte da companhia. Iniciativas que estimulem o profissional sentir-se valorizado pela empresa, permitir que o bom colaborador se desenvolva quando superar metas na empresa que tenha direito a crescimento profissional, buscando assim, uma realização pessoal dentro da empresa na qual escolheu trabalhar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto ao longo deste trabalho foi desenvolvida uma idéia de fundamentação do Endomarketing que pode ser aplicada em diversos ramos empresariais. A pesquisa bibliográfica, basicamente realizada em sites da internet, devido ser um tema novo, que não é muito encontrado nos livros tradicionais.

Para a consumação da pesquisa houve a aplicação de um questionário aos colaboradores de uma Indústria Moveleira da Serra Gaúcha. No princípio tinha a idéia de aplicar 217 questionários, mas por motivos empresariais, foram aplicados 101 questionários, dos quais serviram de embasamento para a pesquisa quantitativa.

Dentro das questões do questionário, buscava-se encontrar o grau de importância e o grau de satisfação dos colaboradores em vários aspectos. Dessa forma, o grau de importância geral foi classificado em 4,32 e o grau de satisfação foi de 3,69.

Assim sendo, encontra-se pontos críticos onde a Indústria em questão deverá aprimorar-se para que os seus colaboradores encontrem-se fiéis à empresa onde trabalham, com mais satisfação. Esse ponto pode ser melhor visualizado junto à Janela do Cliente que foi uma ferramenta usada para desembaçar esses valores e deixando o trabalho mais claro.

A escolha por essa Indústria Moveleira foi pelo motivo que ela já vem desenvolvendo técnicas de Endomarketing junto aos seus colaboradores há alguns anos, trabalhando sempre em busca da realização e fidelização de seus funcionários.

Dessa forma, a realização deste trabalho ao longo do ano serviu para aprimorar conhecimentos adquiridos durante a Graduação e associar com os que são desenvolvidos pela empresa. Assim, entende-se que esse trabalho servirá para futuras pesquisas científicas que busquem trabalhar com Endomarketing, Satisfação e Motivação.

Finaliza-se indicando para empresas de vários setores a importância de trabalhar a ferramenta Endomarketing, sabendo usá-la corretamente a empresa só tem a sair ganhando, pois investir no funcionário é, com certeza, obter um retorno satisfatório.

## REFERÊNCIAS

AMSTEL, Frederick Van. **Otimizando o Fluxo de Informações nas Empresas**. 2004. Disponível em <http://www.webinsider.uol.com.br/index.php/2004/11/01/otmizando-o-fluxo-de-informacoes-nas-empresas>. Capturado em 06 de outubro de 2009.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

\_\_\_\_\_. **Felicidade: Responsabilidade da Empresa?** 2009. Disponível em <http://www.br.hsmglobal.com/notas/53440-felicidade-responsabilidade-da-empresa>. Capturado em 22 de outubro de 2009.

\_\_\_\_\_. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2003.

CARDOZO, Ivonete. **Empresas Estimulam Novas Ideias**. 2009. Disponível em <http://www.portal.rpc.com.br/gazetadopovo//posgraduacao.conteudo.phtml?id=883687>. Capturado em 21 de outubro de 2009.

CARVENALLI, Viviane Mendes Leal; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing Como Ferramenta Estratégica de Valorização do Cliente Interno**. 2008. Disponível em <http://www.facadiferente.sebrae.com.br>. Capturado em 15 de setembro de 2009.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura Para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: Educação e Cultura Para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COELHO, André. **A Criatividade e a Motivação Como Estratégias de Endomarketing Para o Crescimento Organizacional**. 2008. Disponível em <http://www.artigonal.com/gestao/artigos/a-criatividade-e-a-motivacao-como-estrategias-de-endomarketing-para-o-crescimento-organizacional-617939.html>. Capturado em 22 de outubro de 2009.

COGO, Ereunice. **Incentivar o Desempenho dos Colaboradores Com Reconhecimento do Trabalho Individual**. 2005. Disponível em <http://www.modavestuario.com/ereunicecogo.pdf>. Capturado em 06 de outubro de 2009.

DIAS, José Geraldo Guarink. **Endomarketing: Instrumento Estratégico na Busca da Melhoria da Competitividade Empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2008.

FELIPPE, Maria Inês. **Agora Mais do que Nunca é Momento de Criar, Inovar para se Diferenciar**. 2009. Disponível em [http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=10&canallocal=49&canalsub2=158&id=2213](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=49&canalsub2=158&id=2213). Capturado em 18 de outubro de 2009.

FERNANDES, Fabiana Malta. **Integração de Funcionários**. 2002. Disponível em <http://www.secbrm.org.br/funcionarios.htm>. Capturado em 29 de setembro de 2009.

FILHO, Rafael Andrade. **Como Estabelecer Metas?** 2009. Disponível em <http://www.artigos.com.br/artigos/sociais/administracao/lideranca/como-estabelecer-metas?-6711/artigo/>. Capturado em 23 de setembro de 2009.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: GBRA Editora & Marketing, 2003.

GOUVÊA, Antonia do Socorro Pinheiro. **Capacidade e Marketing**. 2009. Disponível em <http://www.secretariando.com.br/marketing/mark-02.htm>. Capturado em 15 de setembro de 2009.

GRAÇA, Emanuel. **É Preciso Saber Vender a Imagem da Empresa**. 2006. Disponível em [http://www.dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content\\_id=638226](http://www.dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content_id=638226). Capturado em 21 de outubro de 2009.

GRONROOS, Christian. **Marketing – Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.



HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.  
[http://www.administradores.com.br/artigos/a\\_importancia\\_do\\_endomarketing\\_para\\_a\\_empresa\\_moderna/26925](http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_do_endomarketing_para_a_empresa_moderna/26925). Acesso em 18 Jun. 2009.

JUNIOR, Demetrio Luis Pedro Bom. **A Capacidade de Aprender Dentro da Empresa**. 2004. Disponível em  
<http://www.rh.com.br/portal/desenvolvimento/artigo/3810/a-capacidade-de-aprender-dentro-da-empresa.html>. Capturado em 06 de outubro de 2009.

KING, Bobo; SCHLICKSUPP, Helmut. **Criatividade: Uma Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MAGALHÃES, Luana Cristina de Lima. **Profissionais Priorizam Execução de Tarefas e Esquecem da Inovação**. 2009. Disponível em  
[http://www.administradores.com.br/noticias/profissionais\\_priorizam\\_execucao\\_de\\_tarefas\\_e\\_esquecem\\_da\\_inovacao/25123](http://www.administradores.com.br/noticias/profissionais_priorizam_execucao_de_tarefas_e_esquecem_da_inovacao/25123). Capturado em 11 de setembro de 2009.

MARCHIORI, Marlene. **A Importância da Comunicação Interna nas Comunicações**. 2006. Disponível em  
<http://www.universia.com.br/docente/material.jsp?materia=10790>. Capturado em 11 de setembro de 2009.

NELSON, E. Reed. **Cultura Organizacional: Vencendo o Dragão da Resistência**. Rio de Janeiro: Imagem Ed, 1996.

NETO, Pedro Franco. **A importância do endomarketing nas empresas modernas**. Disponível em:

PASSADORI, Reinaldo. **O Líder Precisa Ser Um Bom Comunicador**. 2007. Disponível em  
[http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?story\\_id=834](http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?story_id=834) Capturado em 11 de setembro de 2009.

PORTO, Maria Alice. **Tomadas de Decisões nas Organizações**. 2008. Disponível em  
<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/tomadas-de-decisoes-nas-organizacoes-3412/artigo/>. Capturado em 29 de setembro de 2009.

RODRIGUES, Mariana. **Endomarketing Vai Além da Motivação**. 2009. Disponível em  
<http://www.sucessonews.com.br/endomarketing-vai-alem-da-motivacao/>. Capturado em 20 de outubro de 2009.

**VESTIR a Camisa da Empresa:** Até que Ponto Isso é Possível? 2006. Disponível em [http://www.administradores.com.br/noticias/vestir\\_a\\_camisa\\_da\\_empresa\\_ate\\_que\\_ponto\\_isso\\_e\\_possivel/6837](http://www.administradores.com.br/noticias/vestir_a_camisa_da_empresa_ate_que_ponto_isso_e_possivel/6837). Capturado em 20 de outubro de 2009.

## ANEXO A - Questionário de Pesquisa

### Análise das Estratégias de Endomarketing em Indústria Moveleira

Esta pesquisa é oriunda de um trabalho monográfico sobre o tema Endomarketing. O objetivo proposto é a coleta de informações através da aplicação deste projeto com colaboradores da Todeschini, já que o campo empírico é esta instituição. Saliento que os formulários não necessitarão de identificação.

Desde já agradeço sua participação e coloco-me a disposição para esclarecimentos através do telefone (55) 3401.1254 ou (55) 9936.6417 ou e-mail [inter.show@yahoo.com.br](mailto:inter.show@yahoo.com.br).

Bruna Graces  
Faculdade de Administração  
PUCRS – Campus Uruguaiana

#### Orientações para responder ao questionário:

Nas questões de 1 a 20 marque com apenas um número de 1 a 5 de acordo com as alternativas abaixo, identificando a importância e a satisfação de cada item questionado:

- (5) Muito Importante | Muito Satisfeito
- (4) Importante | Satisfeito
- (3) Nem pouco, nem muito importante | Nem satisfeito, nem muito satisfeito
- (2) Pouco Importante | Pouco Satisfeito
- (1) Sem Importância | Insatisfeito

<b>QUESTÕES</b>	<b>IMPORTÂNCIA</b>	<b>SATISFAÇÃO</b>
1. As metas organizacionais são divulgadas frequentemente.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
2. As informações internas são claras e acessíveis a todos.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
3. O seu líder imediato é um bom comunicador.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
4. Você usa de todos os meios de comunicação interna da empresa.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
5. Você recebe elogios por um trabalho bem feito.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
6. Você participa das tomadas de decisão da empresa.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
7. Os setores da empresa são parceiros.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
8. O layout do seu ambiente de trabalho auxilia na integração das pessoas.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
9. O seu trabalho permite que você se desenvolva.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
10. Você compartilha seu conhecimento dentro da empresa.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
11. Você tem autonomia para decidir a maneira de executar suas tarefas.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
12. A empresa oferece ascensão aos bons empregados.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
13. O seu trabalho exige bastante da sua capacidade profissional.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
14. A empresa internamente passa uma boa imagem.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
15. Na empresa, novas ideias são sempre produtos valiosos.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
16. Você se identifica com a empresa e procura manter-se fiel aos seus objetivos.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)

17. Você procura saber dos avanços da empresa e a repercussão dela na mídia.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
18. Você é criativo nas atividades que desenvolve dentro da empresa.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
19. Você pratica todas as tarefas inerentes ao seu cargo.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)
20. Você “veste a camisa” da sua empresa.	(5) (4) (3) (2) (1)	(5) (4) (3) (2) (1)