UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

EDISON BIANZENO

ESTUDO DE VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING EM MICRO EMPRESA DE PRESTAÇÃO SERVIÇO AUTOMOTIVO DE LINHA PESADA

BAURU
2012

EDISON BIANZENO

ESTUDO DE VIABILIDADE DA APLICAÇÃO DO ENDOMARKETING EM MICRO EMPRESA DE PRESTAÇÃO SERVIÇO AUTOMOTIVO DE LINHA PESADA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação do prof. Ms. Marcelo Lampkowski.

BAURU
2012

Bianzeno, Edison

B578e

Estudo de viabilidade da aplicação do Endomarketing em micro empresa de prestação de serviço automotivo de linha pesada. / Edison Bianzeno -- 2012.

113f. : il.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Lampkowski.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Comunicação interna. 2. Endomarketing. 3. Participação. 4. Satisfação. I. Lampkowski, Marcelo. II. Título.

EDISON BIANZENO

ESTUDO DE VIABILIDADE DA APLICACÃO DO ENDOMARKETING EM MICRO EMPRESA DE PRESTAÇÃO SERVIÇO AUTOMOTIVO DE LINHA PESADA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro da Universidade Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação do Professor Ms. Marcelo Lampkowski.

Banca examinadora:

_____
Prof. Dr. Marcelo Fodra
Universidade Sagrado Coração

_____
Prof. Ms. Marcelo Lampkowski
Universidade Sagrado Coração

_____
Prof. Esp. Paulo Roberto Soares
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 05 de dezembro de 2012.

Dedico este trabalho a minha esposa Lucélia e aos meus filhos Phelipe e Ana Flávia que lutam diariamente ao meu lado, tornando os meus dias mais felizes, transmitindo fé, amor, alegria, determinação, paciência, e coragem. Sem vocês eu não seria nada!!!

“O amor é o único nexo permanente válido nas relações familiares. Amar e ser amado são um desejo de todos. É também um direito que a sociedade deveria proteger e estimular.” (Knobel, 1992).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que através de sua magnitude me ajudou a enfrentar as dificuldades encontradas e a vencê-las.

À Universidade Sagrado Coração onde encontrei um ambiente acolhedor.

A todos os Professores que se dedicaram a fazer com que tivesse uma formação profissional na minha vida. Em especial ao professor Marcelo Lampkowisk, meu orientador, que com tanta presteza colaborou nesta monografia.

Aos meus amigos de dentro e fora da universidade que de uma forma e outra me ajudaram na conquista desta etapa que é muito importante para minha vida pessoal e profissional.

A Oficina de Tratores e Caminhões Gomes, de uma forma especial o Sr. Pedro Gomes – Proprietário Diretor por proporcionar a abertura da empresa para o estudo de caso. Ao Gerente Sr. Anderson Fabiano Gomes, e a todos os funcionários, principalmente aqueles que contribuíram para a obtenção dos dados da pesquisa.

Aos meus Pais, Waldomiro (in memorian) e Neuza, e aos meus irmãos Djalma e Elizabete e familiares pelo apoio e incentivo.

Em especial para minha esposa Lucélia e aos meus filhos Phelipe e Ana Flavia, que tanto sofreram com minha ausência quando da elaboração desta monografia e dos diversos trabalhos durante os anos do curso.

“Administrar bem um negócio é administrar seu futuro; é administrar seu futuro é administrar ações”.

Marion Harper Jr.

RESUMO

Endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno. Dentre os conceitos encontrados na literatura sobre as práticas do Endomarketing destacam-se as ações de valorizações dos colaboradores, participação e satisfação de suas necessidades gerando comprometimento destes com os objetivos da empresa. Uma harmoniosa sintonia entre os colaboradores de uma instituição é fundamental para o envolvimento e encantamento dos mesmos, refletindo na qualidade dos produtos e de serviços prestados. Dessa forma, o presente trabalho objetivou identificar e analisar como é realizada a comunicação interna da empresa Oficina de Tratores e Caminhões Gomes – ME, localizada na cidade de Macatuba – SP. (Utilizou-se como estratégia de pesquisa de estudo de caso), objetivando-se diagnosticar as práticas de Endomarketing. Por meios dos resultados, foi possível perceber a inexistência de um profissional de marketing e de um plano estratégico de Endomarketing, ainda assim pode perceber que mesmo sendo de forma intuitiva o Endomarketing é praticado. Concluiu-se que a empresa precisa divulgar sua política de forma clara enfatizando qual é a sua missão, visão e valores através da elaboração de um planejamento estratégico para alcançar a meta estabelecida.

Palavras-chave: Comunicação interna. Endomarketing. Participação. Satisfação.

ABSTRACT

Endomarketing are activities and events for the information integration and internal stakeholders. Among the concepts found in the literature about the practices of Endomarketing stand out valuations of the shares of employees, participation and satisfaction of these needs by generating commitment to company goals. A harmonious harmony among employees of an institution is essential for engagement and enchantment of the same, reflecting the quality of products and services. Thus, the present study aimed to identify and analyze how internal communication is conducted business workshop Tractors and Trucks Gomes - ME, located in the city of Macatuba - SP. (It was used as a research strategy case study), aiming to diagnose practices Endomarketing. By means of the results, it was revealed the lack of a marketing professional and a strategic plan Endomarketing still can see that even though intuitively the Endomarketing is practiced. It was concluded that the company must disclose its policy clearly emphasizing what is your mission, vision and values by developing a strategic plan to achieve the goal.

Keywords: Internal communication. Endomarketing. Participation. Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dados gerais da MPES brasileiras.....14
Figura 2 – Tipos de marketing.....21
Figura 3 – Fontes potenciais de conflito entre marketing e outra área funcionais....22
Figura 4 – Os 4 Ps do mix do marketing 23
Figura 5 – Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow.....33
Figura 6 – Fatores determinantes da QVT 35
Figura 7 – O papel da liderança: resultado do desempenho da liderança na empresa 43
Figura 8 – O papel da liderança: percentual do desempenho da liderança na empresa 44
Figura 9 – Ambiente de trabalho: resultado obtido sobre o ambiente da empresa ..46
Figura 10 - Ambiente de trabalho: percentual do resultado obtido sobre o ambiente da empresa 47
Figura 11 – Qualidade de vida no trabalho (QVT): Resultado do desempenho da qualidade de vida no trabalho na empresa.....48
Figura 12 – Qualidade de vida no trabalho (QVT): Percentual do resultado obtido da qualidade de vida na empresa 49
Figura 13 – Motivação: resultado obtido da motivação dos colaboradores da empresa 51
Figura 14 – Motivação: Percentual obtido da motivação dos colaboradores da empresa 52
Figura 15 – Comunicação: resultado obtido da comunicação na empresa.....54
Figura 16 – Comunicação: percentual do resultado obtido na empresa.....55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 15
1.2 OBJETIVOS 16
1.2.1 Objetivo Geral 16
1.2.2 Objetivos específicos 16
1.2.3 Justificativa 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 18
2.1 ADMINISTRAÇÃO 18
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUAÇÃO DO MARKETING 19
2.3 TIPOS DE MARKETING 21
2.4 FONTES DE POTENCIAL DE CONFLITO ENTRE MARKETING E OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS 21
2.5 MIX DE MARKETING 23
3 ENDOMARKETING 26
3.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING 26
3.2 AS TRÊS FASES DO ENDOMARKETING 27
3.3 DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING 28
3.4 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING 30
3.4.1 Ferramentas do endomarketing 30
3.4.1.1 Comunicação 31
3.4.1.2 Motivação 32
3.4.1.3 Qualidade de vida (QVT) 34
3.4.1.4 Ambiente do trabalho 35
3.5 O PAPEL DA LIDERANÇA NO ENDOMARKETING 36
4 METODOLOGIA 39
4.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 39
4.2 TRATAMENTO DOS DADOS 40
4.3 AMOSTRAGEM 40
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 57
REFERÊNCIAS 58

APÊNDICE A - PESQUISA.....61
APÊNDICE B - GABARITO.....64
APÊNDICE C – GRÁFICO MEU CHEFE SE RELACIONA BEM COM TODOS OS EMPREGADOS.....65
APÊNDICE D – GRÁFICO NO MEU LOCAL DE TRABALHO A ILUNINAÇÃO É ADEQUADA AO SERVIÇO QUE EXECUTO.....66
APÊNDICE E – GRÁFICO A EMPRESA OFERECE OPORTUNIDADES DE INTEGRAÇÃO (LAZER, ESPORTE E CULTURA).....67
APÊNDICE F – GRÁFICO PARTECIPO DE DECISÕES QUE AFETAM O MEU TRABALHO.....68
APÊNDICE G – GRÁFICO OS MEIOS DE CONUNICAÇÃO DA EMPRESA SÃO SUFICIENTES NA DIVULGAÇÃO DAS NOTÍCIAS E INFORMAÇÕES.....69
APÊNDICE H – GRÁFICO A TEMPERATURA DO MEU LOCAL DE TRABALHO É AGRADÁVEL, INDEPENDENTEMENTE DAS CONDIÇÕES DO TEMPO.....70
APÊNDICE I – GRÁFICO TENHO OPORTUNIDADE DE PARTICIPAR DE TREINAMENTO NA EMPRESA.....71
APÊNDICE J – GRÁFICO MEU CHEFE ESTA ABERTO A CRITÍCA E SUGESTÃO.....72
APÊNDICE K – GRÁFICO SOU INFORMADO COM ANTECEDÊNCIA NECESSÁRIA SOBRE OS ASSUNTOS QUE AFETAM MEU SERVIÇO.....73
APÊNDICE L – GRÁFICO TENHO CONFIANÇA PARA FALAR DE PROBLEMAS COM O MEU CHEFE.....74
APÊNDICE M – GRÁFICO O ESPAÇO FISÍCO DO MEU LOCAL DE TRABALHO ANTENDE AS CONDIÇÕES PARA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS.....75
APÊNDICE N – GRÁFICO CONSIDERO ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS DOS EMPREAGADOS DA EMPRESA IMPORTANTES PARA MINHA INTEGRAÇÃO SOCIAL.....76
APÊNDICE O – GRÁFICO VEJO O MEU CHEFE COMO UM EXEMPLO A SER SEGUIDO.....77
APÊNDICE P – GRÁFICO A EMPRESA COMUNICA SEUS OBJETIVOS COM CLAREZA.....78
APÊNDICE Q – GRÁFICO MEU CHEFE PROCURA COMPREENDER AS DIFICULDADES DE SUA EQUIPE.....79
APÊNDICE R – GRÁFICO MINHA UNIDADE DE TRABALHO É ORGANIZADA..80

APÊNDICE S – GRÁFICO O RESULTADO DO MEU TRABALHO É RECONHECIDO PELO MEU CHEFE 81

APÊNDICE T – GRÁFICO ACREDITO NAS INFORMAÇÕES DIVULGADAS PELA EMPRESA 82

APÊNDICE U – GRÁFICO MEU CHEFE TRATA OS EMPREGADOS COM RESPEITO.....83

APÊNDICE V – GRÁFICO AS CONDIÇÕES DE LIMPEZA DO MEU LOCAL DE TRABALHO SÃO BOAS.....84

APÊNDICE X – GRÁFICO MINHA FAMILIA DÁ IMPORTÂNCIA ÀS INFORMAÇÕES DA EMPRESA RECEBIDAS EM CASA.....85

APÊNDICE W – GRÁFICO RECEBO REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O MEU TRABALHO.....86

APÊNDICE Y – GRÁFICO EXISTE DISTRIBUIÇÃO ADEQUADA DE TAREFAS ENTRE EMPREGADOS PELA CHEFIA 87

APÊNDICE Z – GRÁFICO ESTOU SEMPRE INFORMADO SOBRE O QUE ACONTECE NA EMPRESA 88

APÊNDICE AA – GRÁFICO MEU CHEFE TRATA TODOS COM JUSTIÇA.....89

APÊNDICE AB – GRÁFICO O EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDÍVIDUAL (EPI's) SÃO FORNECIDOS COM REGULARIDADE 90

APÊNDICE AC – GRÁFICO EM SITUAÇÃO DE CONFLITO MEU CHEFE DEMONSTRA CONTROLE EMOCIONAL 91

APÊNDICE AD – GRÁFICO TENHO HÁBITO DE LER AS COMUNICAÇÕES DIVULGADAS PELA EMPRESA 92

APÊNDICE AE – GRÁFICO RECEBO DO MEU CHEFE ORIENTAÇÃO E APOIO NECESSÁRIO PARA REALIZAR AS TAREFAS 93

APÊNDICE AF – GRÁFICO MEU CHEFE FEQUENTEMENTE COMUNICA AS INFORMAÇÕES DA EMPRESA 94

APÊNDICE AG – GRÁFICO CONFIO NAS INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS PELO MEU CHEFE SOBRE A EMPRESA 95

APÊNDICE AH – GRÁFICO NO MEU LOCAL DE TRABALHO, AS PESSOAS TEM UM BOM RELACIONAMENTO.....96

APÊNDICE AI – GRÁFICO ESTOU SATISFEITO COM OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA 97

APÊNDICE AJ – GRÁFICO MEU CHEFE SABE CONDUZIR A EQUIPE PARA OS RESULTADOS ESPERADOS.....98

APÊNDICE AK – GRÁFICO TOMO CONHECIMENTO DAS NOTÍCIAS DA EMPRESA POR MEIO DE TERCEIROS.....99

APÊNDICE AL – GRÁFICO NO MEU LOCAL DE TRABALHO, EXISTE COOPERAÇÃO PARA O ALCANCE DAS METAS E RESULTADOS 100

APÊNDICE AM – GRÁFICO MEU CHEFE ESTIMULA O AUTODESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES 101

APÊNDICE AN – GRÁFICO CONSIDERO QUE EXISTEM MUITO BOATOS E FOFOCAS NA EMPRESA 102

APÊNDICE AO – GRÁFICO HÁ RESPEITO ENTRE AS PESSOAS NO MEU LOCAL DE TRABALHO 103

APÊNDICE AP – GRÁFICO MEU TRABALHO APRESENTA DESAFIOS PROFISSIONAIS 104

APÊNDICE AQ – GRÁFICO MEU TRABALHO OFERECE OPORTUNIDADE DE REALIZAÇÃO PESSOAL 105

APÊNDICE AR – GRÁFICO TRABALHO EM EQUIPE NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS 106

APÊNDICE AS – GRÁFICO MEU CHEFE DA AUTONÔMIA PARA REALIZAÇÃO DAS MINHAS TAREFAS 107

APÊNDICE AT – GRÁFICO CONHEÇO A RELAÇÃO ENTRE MEU TRABALHO E O TRABALHO DE OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA 108

APÊNDICE AU – GRÁFICO MEU CHEFE SABE TOMAR DECISÕES MESMO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS 109

APÊNDICE AV – GRÁFICO MEU CHEFE RESOLVE ADEQUADAMENTE OS CONFLITOS DA UNIDADE 110

APÊNDICE AX – GRÁFICO QUANDO TENHO UM PROBLEMA CONTO COM AUXILIO DO MEU CHEFE 111

APÊNDICE AY – TABELA DE AGRUPAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DAS FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING 112

APÊNDICE AZ – GRÁFICO DO AGRUPAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA 113

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) são de suma importância não só para o Brasil mas também para o mundo, inclusive nos países desenvolvidos. Essa importante contribuição é reconhecida e constatada na realidade cotidiana, pelo que as micro e pequenas empresas representam na geração de empregos e ocupações, na produção e na comercialização de bens e serviços que suprem as necessidades básicas na interiorização do desenvolvimento e na dinâmica da economia dos pequenos municípios e bairros das grandes metrópoles.

Elas são sustentáculos de uma economia em qualquer lugar do mundo e agregam valor a produtos e serviços. Segundo os dados mais recentes do IBGE, as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. A maior parte dos negócios está localizados na região sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil.
Como demonstra a figura 1.

As MPEs no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Figura 1 – Dados gerais da MPEs brasileiras
Fonte: IBGE, Dieese e Sebrae Nacional ([2010?] apud BRASIL, c2010).

Por esse e outros motivos o presente estudo apresenta ferramentas e instrumentos que podem ser utilizados para a implantação do Endomarketing nas micro e pequenas empresas (MPEs), algum desses que não necessitam de investimentos elevados, e nem de muitas manutenções e que podem estimular e muito os colaboradores.

Para manterem-se vivas e operantes no mercado, as empresas buscam melhorias contínuas começando pelo seu ambiente interno, onde a comunicação entre seus colaboradores ao desempenhar suas tarefas aconteçam de forma prazerosa, saudável, madura e harmoniosa fazendo com que o resultado final atinja os objetivos desejados pela empresa. Quando se fala em diferenciação através das

pessoas, de satisfação do cliente e de comunicação fala-se Endomarketing, também denominado marketing interno.

Segundo Bekin (2004, p.3) o Endomarketing consiste em:

> [...] o Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o publico interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor.

Pois bem, nesta definição, temos implícito o objetivo do Endomarketing que é fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa.

O sucesso de uma estratégia do Endomarketing depende de uma administração adequada, neste caso entendemos como o processo de troca entre organização e indivíduos, os quais são estimulados por atitudes positivas mediante uma relação de trabalho, a fim de atingir com eficácia e eficiência os objetivos da organização.

Para compreender melhor a prática do Endomarketing, o presente trabalho faz uma abordagem dos conceitos e da comunicação de marketing chegando ao conceito de Endomarketing a fim de entender a relação entre eles. A partir daí, trata do Endomarketing em sua teoria e prática embasando a pesquisa realizada sobre a realidade da gestão das pessoas da empresa Oficina de Tratores e Caminhões – ME.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa tem por objetivo investigar a experiência de práticas de Endomarketing dentro da organização mesmo que seja de maneira informal e intuitiva.

O problema deste trabalho se caracteriza em observar como se estabelecem as relações entre as pessoas, como funciona a comunicação interna e como é realizada a gestão das pessoas para promover o engajamento entre elas (gestor/colaborador).

Durante a investigação pondera-se a importância dos princípios do Endomarketing a fim de promover um relacionamento harmonioso entre os membros

da instituição evitando conflito e promovendo o amadurecimento da equipe, tendo como base a comunicação e a atitude.

Será importante analisar os fluxos de comunicação da empresa em todos os sentidos verificando se as informações não estão ocorrendo ruídos interferentes que impedem que as mensagens sejam compreendidas em todos os níveis hierárquicos.

Os meios de comunicação hoje utilizados podem não ser os mais indicados, este trabalho irá também buscar responder se estes canais são suficientes e eficientes ou se for o caso, averiguar que tipo de comunicação e canais seja mais adequado para a empresa levando em consideração a seguinte questão: como é realizado o processo de comunicação interna em uma micro empresa, com base nos princípios do Endomarketing?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como é realizada a comunicação interna da empresa dentro dos princípios do Endomarketing propondo melhorias.

1.2.2 Objetivos específicos

A) Analisar o processo de comunicação entre o gestor/colaborador;

B) Observar e analisar se há feedback nos fluxos de comunicação da empresa (ascendentes/descendentes);

C) Identificar a eficácia dos mecanismos e ferramentas de comunicação da empresa;

1.2.3 Justificativa

É evidente que o mundo atual vem vivenciando diversas mudanças nos mais diversos campos e isto tem gerado severos impactos tanto para as organizações que devem se adaptar as essas mudanças, quanto às pessoas que nelas trabalham.

Assim sendo, as empresas em maior ou menor grau, estão preocupadas em manter o melhor clima interno possível, visando amenizar as incertezas que pairam sobre elas.

O modelo mais avançado que derivou do marketing tradicional é o Endomarketing. Este modelo visa à implementação de ações voltadas para as pessoas bem como tenta mostrar que as pessoas só caminham para excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores e investe no desenvolvimento de modelos gerências avançado e acredita no potencial humano.

O Endomarketing deve ser praticado em todas as organizações independente do seu porte. As grandes empresas são as que mais utilizam de forma planejada a pratica do Endomarketing devido à falta de contato direto entre administrador e colaborador. No entanto as micros e pequenas empresas por estarem em contato direto entre administrador e colaborador cria-se um conceito errôneo, intuitivo que não precisam de instrumentos para a comunicação interna.

Por esse motivo o intuito deste trabalho é esclarecer quais são as ferramentas de Endomarketing que a micro e pequenas empresas podem utilizar para beneficiar tanto a empresa como também os seus colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Foi durante a revolução industrial que surgiu a administração, à partir daí seus conceitos tornaram-se mais conhecidos e praticados, estudiosos, pesquisadores, industriais e executivos participaram deste processo.

Segundo Chiavenato (2000, p.5) “a palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), e significa aquela que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço ao outro.”.

Tudo que é novo sobre transformações até que seja lapidado para ser aceito, não foi diferente com o surgimento da teoria da administração em seu significado.

Maximiano (2000, p.26), diz também que “a administração significa em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle”. Maximiano (2000, p.29) prossegui dizendo que “o processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recurso. Como pessoa, ou membro de uma família, seu dia-a-dia é cheio de decisões que tem conteúdo administrativo”.

Chiavenato (2000, p.5) conclui que:

> a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais eficiente e eficaz.

Porém, ao se falar em administração é importante sintetizar que sua cadeia de tomada de decisões ao planejar, organizar, decidir e controlar deve seguir como uma linha de processo onde uma dará sequência à outra visando alcançar os mesmos objetivos específicos.

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITUAÇÃO DO MARKETING

O marketing foi compreendido por muito tempo apenas como uma forma de propaganda para vender um determinado produto ou serviço, mas hoje em dia podemos nos surpreender descobrindo que vendas e propaganda é apenas a ponta do iceberg do marketing.

Boone e Kurtz (2009, p. 8) contribuem com a conceituação da palavra ao considerarem que:

> A palavra marketing incorpora um âmbito de atividades e ideias tão amplo que escolher uma definição é muitas vezes, difícil. Se alguém pedir para três pessoas definirem marketing, provavelmente, três definições diferentes seriam dadas. A exposição contínua a propaganda e vendas pessoas leva a maioria dos entrevistados a ligar marketing com vendas ou a pensar que as atividades de marketing começam após um produto ou serviço ser produzido. Mas, marketing também envolve analisar as necessidades do consumidor, garantir as informações precisas para desenhar ou produzir produtos ou serviços que estão de acordo com as expectativas dos consumidores e fornecedores.

Cobra (1992, p. 29) destaca que “Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas [...]”.

Mais do que fruto de uma decisão amadurecida, o conceito de marketing tem sido adotado, via de regra, como uma tábua de salvação para o crescimento ou mesmo para a permanência em mercados em continuas mutações. (COBRA, 1992, p. 29).

Kotler (2000, p.30) enfatiza que o “marketing é um processo social por meio dos quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com criação, oferta e livre negociação de produtos e serviço de valor com outros”.

O conceito de marketing vem se destacando como um processo pelo qual se planeja e executa a concepção, estabelecendo preços, promoção, distribuição de ideia, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam tanto pessoas físicas quanto jurídicas.

De acordo com Churchill (2000 p. 4) “O marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de

ideias, produtos e serviços a fim e criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

Las Casas (2001, p. 26) ressalta que:

> marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernente ás relações de troca, orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

O conceito de marketing para Cobra (1992, p. 34) pode ser definido como "o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais".

Podemos assim dizer que o marketing é a essência para o desenvolvimento de trocas entre organizações e clientes onde os mesmos ao participarem voluntariamente de transações destinam-se a trazer benefícios para ambos.

Segundo Cobra (1992, p. 36) para que a troca ocorra é preciso que:

a) Haja ao menos duas partes envolvidas;
b) Cada parte tem algo de valor para outra parte;
c) Cada parte seja capaz de comunicar e entregar;
d) Cada parte esteja livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
e) Cada parte acredite ser desejável ou apropriado realizar o negócio com a outra parte.

Desde que essas condições existam, afirma Kotler (2000), há potencial para a troca. E desde que as partes estejam de acordo nos termos da troca, ela poderá ocorrer.

Ou seja, existem diversos conceitos sobre o marketing, dentre eles o fato das organizações utilizá-lo para fazer com que desperte em seus clientes a vontade de adquirir um bem ao serviço, mesmo que por sua vez não haja necessidade de estar comprando. Em seu poder o marketing faz com que as pessoas sintam interesse em estar adquirindo, despertando a curiosidade associada ao desejo.

2.3 TIPOS DE MARKETING

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 21), a prática do marketing está ligada a todas as experiências de compra e venda de ideias, conceitos, marcas, imagens, atitudes, causas, lugares, produtos, serviços, ou seja, o marketing consiste, essencialmente, num processo de trocas que são efetuadas entre empresas e clientes, conforme o tipo de marketing, especificado na figura 2.

Tipo	Descrição	Exemplo
Produto	Marketing destinado a trocas para produtos tangíveis.	Estratégias para vender os computadores Infoway.
Serviço	Marketing destinado a criar trocas para produtos intangíveis.	Estratégias da Hertz para alugar carros para viajantes.
Pessoa	Marketing destinado a criar ações favoráveis em relação a pessoas.	Estratégias para obter votos para Fernando Henrique Cardoso.
Lugar	Marketing destinado a atrair pessoas para lugares.	Estratégias para levar as pessoas a passar férias na Bahia.
Causa	Marketing destinado a criar o apoio para ideias.	Estratégias para cobrir o uso de drogas ilícitas ou para aumentar o número de doações de sangue.
Organização	Marketing destinado a atrair doadores, membros, participantes ou voluntários.	Estratégias para aumentar o número de associados do fã-clube do Roberto Carlos.

Figura 2 – Tipos de marketing.
Fonte: Churchill e Peter (2000, p. 5).

2.4 FONTES DE POTENCIAL DE CONFLITO ENTRE MARKETING E OUTRAS ÁREAS FUNCIONAIS

O alvo de uma organização é atender as necessidades de seus clientes atingindo suas metas. Porém sabendo-se do compromisso do marketing é exigido um esforço total da organização em orientar toda sua hierarquia para o mercado-cliente.

Kotler (2000, p.30) expõem que:

> Se pode presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo de marketing é tornar a venda supérflua. A meta conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só.

Churchill e Peter (2000, p. 12) consideram a importância da interação entre as diversas áreas da empresa, enfatizando que fazer o marketing não é uma função apenas da área do marketing, mas sim uma contínua ação conjunta das áreas, conforme sua especificidade. Segue dizendo ainda Churchill e Peter (2000, p.12) que "o marketing voltado para o valor reconhece a necessidade de que as organizações trabalhem continuamente para melhorar suas operações, processos, estratégias e produtos ou serviços". Conforme a figura 3.

Funções	O que elas podem oferecer	O que os profissionais de marketing querem que elas ofereçam
Pesquisa e desenvolvimento	Projetos básicos de pesquisa	Produtos que criem valor para os clientes
	Características de produtos	Benefícios para os clientes
	Poucos projetos	Muitos produtos novos
Produção/ operações	Longos períodos de produção	Curtos períodos de produção
	Produtos padronizados	Produtos personalizados
	Nenhuma mudança nos modelos	Mudanças freqüentes nos modelos
	Longo tempo de espera	Curto tempo de espera
	Pedidos padronizados	Pedidos personalizados
	Nenhum novo produto	Muitos novos produtos
Finanças	Orçamentos rígidos	Orçamentos flexíveis
	Orçamentos baseados em retorno sobre os investimentos	Orçamentos baseados na necessidade de aumentar as vendas
	Baixas comissões sobre vendas	Altas comissões sobre vendas
Contabilidade	Faturas padronizadas	Faturas personalizadas
	Condições de pagamento rígidas	Condições de pagamento flexíveis
	Rígidos padrões de crédito	Padrões de crédito flexíveis
Recursos humanos	Funcionários passíveis de treinamento	Funcionários capacitados
	Baixos salários	Altos salários

Figura 3 – Fontes potenciais de conflito entre marketing e outra área funcionais.
Fonte: Churchill e Peter (2000, p.12).

2.5 MIX DE MARKETING

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 47) “Mix de marketing pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja ao mercado alvo”. Churchill e Peter (2000, p. 20) complementam dizendo que “um composto de marketing é um combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização”. Cobra (1992, p. 42) diz ainda que essa “importante interação envolve as ferramentas do marketing para consecução dos objetivos de uma organização em consonância com a sua missão de negocio”.

O mix ou composto de marketing é formado por quatro ferramentas ou elementos primários: produto, preço, praça ou distribuição, também chamados de “quatro Ps” que devem ser combinados de forma coerente para obter a máxima eficácia. Expresso na figura 4.

Figura 4 – Os 4 Ps do mix do marketing.
Fonte: Cobra (1992, p. 43).

E os autores citados acima esmiúçam os “quatro Ps” do mix ou composto de marketing da seguintes maneiras:

Cobra (1992, p. 43-44) explica:

- Produtos: é preciso que os produtos e serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atentam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, como nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em variados tamanhos de produtos, com serviços e quantias ao usuário que proporcionem adequados retornos financeiros a organização.
- Preço: é preciso que o preço, divulgado pelas listas de preços a clientes e a consumidores, seja justo e proporcione descontos estimulantes à compra dos produtos ou serviços ofertados, com subsídios adequados e períodos (prazos) de pagamento e termos de credito efetivamente atrativos.
- Promoção: é preciso utilizar com efetiva criatividade as ferramentas *promocionais,* como a propaganda, a força de vendas (venda pessoal), a promoção de vendas, as relações públicas e *marchandizing.*
- Praça: a distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, como uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando para isso fábricas, depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transporte convenientes.

Para Churchill e Peter (2000, p. 20):

- O elemento produto refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem ao cliente: Administração de produtos existentes, de novos produtos e de serviços;
- O elemento preço refere-se a quantidade de dinheiro o outro recursos que os profissionais de marketing pedem por aquilo que oferecem;
- O elemento distribuição, ou canais de distribuição, refere-se a como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas;
- O elemento promoção, ou comunicação, refere-se a como os profissionais de marketing informam, convencem e lembram os clientes sobre produtos e serviços.
- Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 48) os “quatro Ps” são:
- Produto: significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo;
- Preço: é a quantia de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto;
- Praça: envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores alvo;
- Promoção: envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvos a comprá-lo.

Kotler e Armostrong (2003) prosseguem dizendo que nesta era de conectividade, do ponto de vista do comprador, os 4 Ps são mais bem descritos como os 4 Cs:

4Ps	4Cs
Produto	Clientes (solução para o cliente)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Kotler e Armostrong (2003, p. 48) concluem dizendo que:

> enquanto os profissionais de marketing se veem como vendedores de um produto, os clientes se veem como compradores de valor ou de uma solução para seu problema. [...] Os profissionais de marketing deve fazer o melhor para, em primeiro lugar, pensar por meios dos 4Cs e, então, construir os 4Ps sobre essa base.

3 ENDOMARKETING

"O prazer aperfeiçoa a atividade" (BEKIN, 2004, p.7).

O mercado vem se tornando cada dia mais competitivo devido ao avanço da globalização, isso tem forçado as organizações ao observarem mais de perto as necessidades de seus clientes a fim de manter a fidelidade dos mesmos.

Porém as organizações devem ter em mente que os seus colaboradores são os seus principais clientes, por isso devem praticar o marketing interno antes do marketing externo ciente de que o objetivo do Endomarketing é satisfazer as necessidades de seus funcionários promovendo neles a motivação para o trabalho e o compromisso em atingir os objetivos da empresa.

3.1 CONCEITO DE ENDOMARKETING

Bekin (2004, p.4) foi o criador de termo do Endomarketing de acordo com o próprio autor a palavra "endo" provém do grego "éndon" que significa "dentro de" manifestando a ação no interior de algo. Portanto Endomarketing significa marketing para dentro.

O termo Endomarketing foi citado pela primeira vez por Bekin (2004) em 1975, quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson, seguindo o mesmo processo de formação das palavras da área médica, como endocrinologia, endodontia, endoscopia, endovenoso etc.

> O Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa [...] o Endomarketing trabalha apoiado no instrumental fornecido pelo próprio marketing. BEKIN (2004, p.3).

Para Cerqueira (1994), os projetos e ações do Endomarketing devem empreender-se de forma a consolidar a base cultural do comprometimento dos colaboradores com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias.

Cerqueira (1994, p. 51) prossegue dizendo que:

> Qualquer projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade.

Clareando o conceito acima Brum (2010, p. 3) define ações e atitudes de Endomarketing como:

> Ações de Endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno.
> Atitude de Endomarketing são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas atitudes no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregos, sempre com o foco no seu bem-estar.

Para atingir seus objetivos lá fora a empresa precisa estar certa que todos os seus membros funcionais estão comprometidos no mesmo objetivo.

Segundo artigo lido por Bekin (2004, p.5), diz:

> Para atrair clientes, toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve propagar essa ideia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela.

Podemos concluir que a prática do Endomarketing pode e deve ser aplicada a todas as empresas principalmente nas micro e pequenas empresas (MPEs) por terem um papel fundamental na economia brasileira como também na geração de empregos.

3.2 AS TRÊS FASES DO ENDOMARKETING

É possível identificar claramente três fases no Endomarketing: satisfação do funcionário, orientação para o cliente e implementação de estratégias com gestão de mudança.

- ✓ Endomarketing na fase da satisfação do funcionário: o foco inicial do Endomarketing é a motivação e satisfação do funcionário. Muitos clientes compram apenas mão de obra e o reflexo da satisfação do cliente externo é a satisfação do cliente interno, sendo assim, o

problema dessa abordagem seria o fato das necessidades do cliente externo ficar para segundo plano e o custo financeiro para ter colaboradores satisfeitos poderia ser considerável.

- ✓ Endomarketing na fase de orientação para o cliente: a relação entre comprador e vendedor exerce forte influência na decisão do cliente ao comprar o produto e manter-se fiel gerando uma poderosa oportunidade para o marketing da empresa.

  A mentalidade do funcionário para a venda deve operar como uma orientação para o cliente partindo das ações do marketing em obter uma cuidadosa motivação para o cliente de maneira eficaz na coordenação entre os funcionários-clientes e as áreas de apoio da empresa.

- ✓ Endomarketing na fase de implementação de estratégia com gestão de mudanças: a melhoria das comunicações internas, a diminuição do isolamento departamental, a superação dos conflitos e da resistência a mudanças se dariam através de uma eficaz implementação das estratégias do Endomarketing que pode e deve ser aplicado em qualquer tipo de organização.

Numa busca incansável para o sucesso, as empresas apostam no Endomarketing como uma ferramenta para conquistar o mercado, manter seu constante crescimento dentro do mesmo garantindo assim sua sobrevivência. Sendo assim o programa de Endomarketing bem planejado e bem aplicado fará com que o colaborador se comprometa com a postura da empresa desempenhando com seriedade seu trabalho cada qual em sua área de atuação.

3.3 DO MARKETING PARA O ENDOMARKETING

Em uma empresa todos os setores devem estar engajados num mesmo objetivo, com a própria razão de ser da empresa produzindo com qualidade que satisfaçam as necessidades do consumidor.

A concepção de que o marketing é apenas um conceito de propaganda deve ser superada.

A relação do marketing para o Endomarketing é óbvia, já que Endomarketing é o marketing voltado para dentro da empresa.

Se a empresa não tem uma interação interdepartamental, ela perde a visão global de ser empresa.

Bekin (2004, p. 25) explica que “as empresas e os empresários conseguiram planejar e elaborar melhor suas estratégias. E a partir daí, eles perceberam que, para implantá-la, dependia da mobilização interna”. “Um bom programa de Endomarketing mantém vivo qualquer tipo de desafio.” complementa Brum (2000, p. 37).

É certo que tudo isso traz consequências tanto positivas quanto negativas.

O marketing global, introduzido via Endomarketing, aponta o objetivo final da empresa proporcionando a interação de todos os departamentos para o melhor atendimento possível ao cliente.

Segundo Bekin (2004, p. 73) “se marketing faz pesquisa de mercado, Endomarketing deve pesquisar os funcionários”.

A importância da economia orientada para o cliente e a necessidade de uma concepção globalizante do marketing é necessária para responder as novas características e exigências do mercado. E, portanto na relação íntima desses aspectos com a prática do Endomarketing. (BEKIN, 2004, P. 30).

Bekin (2004, p. 30) “a empresa precisa liderar a revolução, liderar as mudanças, e não deve esperar que elas cheguem”.

Para Brum (2000, p. 31-32)

> o Endomarketing pôde sair de dentro da fabrica para tornar-se mais uma arma na luta pela conquista e conservação do cliente, uma vez que o perfeito atendimento passou a ser entendido como uma atitude positiva oriunda de um funcionário igualmente positivo.

Conclui Bekin (2004) que o Endomarketing contribui decisivamente para um processo de seleção eficiente, na medida em que não só atraí com também retém funcionários condizentes com a organização. Enquanto o marketing atrai e retém funcionários, que, por sua vez, retém clientes.

3.4 A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

A importância do Endomarketing para as empresas deve-se ao fato de que o mesmo mantém o foco nos objetivos do marketing externo, mas voltando sua atenção para dentro da empresa.

De acordo com Bekin (2004, p. 7) que retrata “esse cenário como um mercado orientado para o cliente/consumidor, onde serviço prestado agrega valor ao produto”. Portanto para que as MPEs sobrevivam precisam valorizar as pessoas incluindo também os colaboradores.

> As empresas que satisfazerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos. Organizações bem sucedidas responsabilizam seus gerentes em áreas de suportes com atribuição-chave de ajudar os funcionários na linha de frente a realizar um reconhecimento serviço de qualidade aos clientes e confirmado por eles. BEKIN (2004, p. 140).

O mercado está hoje incansavelmente mais exigente não só para as grandes empresas, mas também para as MPEs. O Endomarketing é uma ferramenta instrumental que tem por objetivo satisfazer seus principais clientes, ou seja, seus colaboradores e não somente a arma da comunicação interna. Também pode se dizer que o Endomarketing agrega muito valor para a empresa.

Citemos, portanto o Endomarketing como um forte agregador de valor para a empresa quando aplicado nos seguintes casos: visão e percepção do cliente externo para o público interno; qualidade de atendimento; produtividade; prevenção de acidentes; mobiliza e conscientiza o relacionamento entre as áreas, sendo assim, são inúmeros os motivos para se praticar o Endomarketing nas MPEs.

3.4.1 Ferramentas do endomarketing

O Endomarketing deve se ajustar a realidade da empresa, tornando-se fundamental para identificar suas prioridades verificando os pontos mais vulneráveis da empresa que deve ser ajustados.

Inúmeras são as ferramentas utilizadas na aplicação do Endomarketing com o intuito de satisfazer as necessidades do colaborador, sendo algumas delas exploradas pelos administradores de MPEs como: comunicação, motivação, qualidade de vida e ambiente de trabalho.

3.4.1.1 Comunicação

"Sabedoria é compreender o que vem depois. Atitude é realizar. A comunicação é o que propicia o atendimento". (BEKIN, 2004, p. 67).

A comunicação juntamente com a informação exerce papéis importantes quando se trata da aplicação do Endomarketing, independente do tamanho ou porte da empresa.

Segundo Bekin (2004, p. 46) "a importância de manter um atento grau não só de informação, mas também de comunicação com o público interno é o que determina que toda a empresa caminhe uniformemente em numa mesma direção".

A importância da comunicação deve ser valorizada, não só no sentido hierárquico, verticalizada, mas também na própria estrutura organizacional, no sentido horizontal.

Brum (2008, p. 155-168) cita os vários instrumentos que podem ser utilizados para uma boa comunicação e informação, porém a seguir serão elencados os quais podem ser utilizados em MPEs:

> - Correio eletrônico: atualmente é um dos meios mais utilizados para transmissão de informações, sua eficácia é indiscutível. Tanto grande como MPEs fazem uso desse meio de comunicação. Porém é importante lembrar que existem pessoas dentro da empresa que não possuem computador, esses também devem ser atingidos pela informação devendo-se assim providenciar que está informação chegue por meio de outro canal [...]
> - Comunicação face a face: reuniões com o proprietário e os colaboradores, esse em um dos canais mais eficientes para a informação, porque além de informar consegue-se interagir com as pessoas, é um meio que ajuda muito a fornecer o feedback.

Horton e Reid (1993, p. 96) dizem que:

> Todos os canais de comunicação devem ser utilizados: circulares, cartas pessoais, reuniões formais e encontros informais. Porém, não é suficiente basear-se inteiramente nos canais normais de comunicação instituídos. Além destes, a alta gerência deve prover recursos especiais de comunicação para ajudá-los a se preparar para transição, dar-lhes uma chance de externar seus receios e esperanças, e oferecer-lhes suporte consultivo social.

Como foi citada a comunicação e a informação são alguns canais utilizados, porém existem canais para a integração.

De acordo com Bekin (2004) o programa de integração consiste em um eficiente voto de boas vindas, onde o novo funcionário possa adaptar-se de maneira mais tranquila e completa incorporando-se ao ambiente de trabalho e a equipe. Esse programa tem por objetivo comunicar o recém-chegado o valor dado pela empresa, informá-lo sobre sua história, de seus produtos e serviços, mostrando para o funcionário o que tem que fazer, porque está fazendo, e para quem está fazendo determinada coisa. Agindo assim, a empresa cria as melhores condições para que o funcionário alcance o desempenho esperado. É um começo adequado para a política de reter o cliente interno.

Segundo Brum (2008, p. 168) “os canais de integração são todos aqueles que permitem a convivência entre as pessoas, áreas e unidades”. Essa ferramenta pode trazer muitos benefícios para as MPEs, pois possuem poucos funcionários.

A confraternização de fim de ano é um dos canais de integração que pode ser utilizado pelas MPEs, possibilitando a integração entre os próprios colaboradores e o proprietário da empresa, interligando-os de maneira informal e possibilitando o afeto entre os mesmos.

3.4.1.2 Motivação

O processo de motivação é uma força intrínseca que leva o funcionário a agir de determinadas formas.

A motivação é um processo global que tem com objetivo final comprometer o funcionário com as suas causas e os objetivos da empresa para integra-lo a cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação com o indivíduo que pertence a uma organização. (BEKIN, 2004).

Bekin (2004, p. 88) ainda complementa que “De acordo com essa perspectiva, todo o processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento”.

Bekin (2004, p. 89-90) diz “que a força de um processo de motivação está em integrar esses diversos critérios em uma ação coerente, organizada”. Por isso os enumeram da seguinte maneira:

1) prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade;
2) valorização do indivíduo no grupo;
3) integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4) reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5) recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6) criação de um ambiente de interação na empresa;
7) envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8) estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9) delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida, e
10) remuneração adequada.

A motivação pode ocorrer de diferentes formas: prêmios, benefícios, cursos, ou reconhecer publicamente um trabalho bem feito. O aumento salarial também pode estimular a motivação do funcionário desde que seja acompanhado de outros estímulos.

Os colaboradores assim como os clientes externos têm suas necessidades para que seu comportamento seja motivado.

Maslow classifica a hierarquia das necessidades em cinco necessidades fundamentais esquematizada na figura 5.

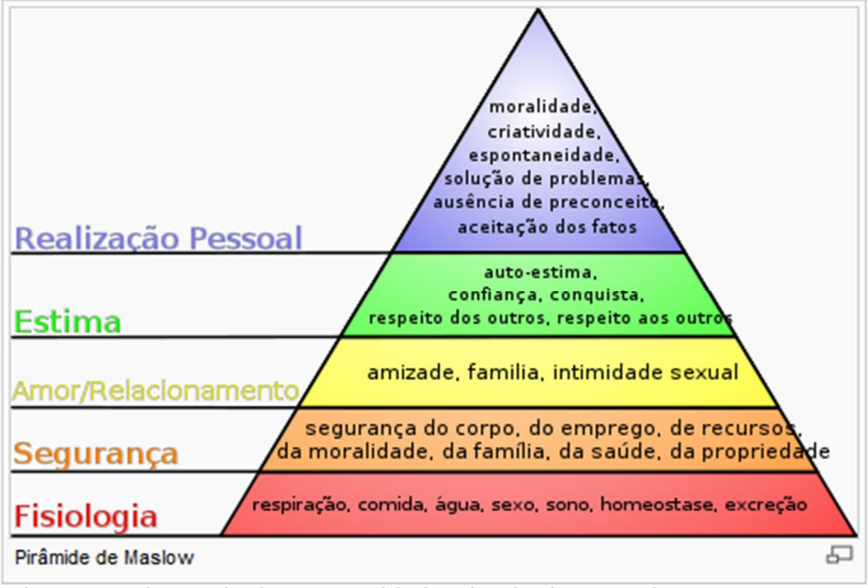


Figura 5 – Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow.
Fonte: HIERARQUIA... (2007).

As necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de valor ou permanência, geralmente uma necessidade se manifesta previamente de outra, mais importante ou premente. O homem é um ser que sempre quer mais, portanto não se pode tratar isoladamente uma necessidade, pois as necessidades estão correlacionadas pelo estado de satisfação ou insatisfação.

3.4.1.3 Qualidade de vida (QVT)

Segundo Chiavenato (2004, p. 448), o termo qualidade de vida no trabalho foi criado por Louis Davis em 1970, para ele a gestão da qualidade total em uma organização refere-se fundamentalmente de quão bem físico e psíquico-social de seus funcionários ao desempenhar suas tarefas.

Para atender o cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer o cliente externo às organizações precisam antes satisfazer as seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. (CHIAVENATO, 2008).

A QVT é determinada por vários fatores, segundo Chiavenato (2008), a QVT não determinada somente por características individuais ou situacionais, mas principalmente pela atuação sistêmica das características individuais e organizacionais.

Os fatores que envolvem a QVT (figura 6) são:

Ordem	Denominação do Fator	Variáveis Determinantes
1ª	Competência gerencial	Apoio socioemocional Orientação técnica Igualdade de tratamento Gerenciamento pelo exemplo
2ª	Identificação com a empresa	Identidade com a tarefa Identificação com a empresa Imagem da empresa
3ª	Preocupação assistencial com os funcionários	Assistência aos funcionários Assistência familiar
4ª	Oportunidade efetiva de participação	Criatividade Expressão pessoal Repercussão de idéias dadas
5ª	Visão humanista da empresa	Educação/conscientização Orientação para as pessoas Responsabilidade comunitária
6ª	Eqüidade salarial	Salários com eqüidade interna Salários com eqüidade externa

Figura 6 – Fatores determinantes da QVT.
Fonte: Chiavenato (2008, p. 368).

Efeitos positivos como confiança, respeito entre as pessoas, satisfação do colaborador eleva a QVT resultando no serviço oferecido, onde esses valores serão repassados aos consumidores.

Portanto, reforçando a ideia de que a QVT é fundamental para a satisfação do cliente interno e externo, o resultado final beneficia os dois lados, empresa/colaborador.

3.4.1.4 Ambiente do trabalho

“Em um ambiente alegre tudo flui com maior suavidade, há uma energia revigorante e um astral contagiante”. (BEKIN, 2004, p. 144).

O ambiente de trabalho deve ser aconchegante e acolhedor como se fosse a segunda casa do colaborador, pois passa a maior parte do tempo onde trabalha.

Bekin (2004) destaca que a cultura e desempenho de serviços são sustentados por valores essenciais como a excelência onde o desempenho superior

gera resultados superiores; outro valor é a alegria; a inovação representada pela constante busca pelo aperfeiçoamento; trabalho em equipe que consiste na caminha de todos os colaboradores numa mesma direção para o mesmo objetivo; a integridade é o valor de conduta moral que deve contaminar os colaboradores através de exemplos dados pelos executivos da empresa e por fim o lucro social marcado por um ciclo onde a empresa retira da sociedade seu progresso econômico e retribuía a mesma com gestos concretos de cooperação e apoio.

O ambiente físico deve ser ajustado ao colaborador e a função que ele desempenha, proporcionando ao mesmo as condições favoráveis a sua saúde como também máquinas, equipamentos e ferramentas que auxiliem seu trabalho facilitando-o.

Segundo Chiavenato (2008, p. 350-352) o ambiente físico envolve:

- Iluminação: Os padrões de iluminação são estabelecidos de acordo com tipo de tarefa visual que o emprego deve executar.
- Ruído: O controle dos ruídos visa à eliminação, ou, pelo menos, à redução dos sons indesejáveis.
- Temperatura: A manutenção deve estar de modo que fique agradável para o colaborador.
- Umidade: há casos extremos em que a insalubridade constitui a característica principal do trabalho.

Empresa que se constitui de um ambiente físico e psicológico que agrega favoravelmente seu colaborador terá melhor desempenho do mesmo, pois esses fatores geram motivação e criatividade no desempenho de suas atividades.

3.5 O PAPEL DA LIDERANÇA NO ENDOMARKETING

“Tudo que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/empregado, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do Endomarketing”. (BRUM, 2007 p. 118).

Brum (2007, p. 118) prossegue dizendo que o Endomarketing vai além de mera informação. Pode ser utilizada para disciplinar a direção e as lideranças das empresas para as determinadas atitudes de aproximação elevando a motivação no público interno.

Para Bekin (2004, p. 159) “nenhum gerente conseguirá dar cabo de empreitadas dessa envergadura se não souber delegar e interagir com as pessoas com as quais trabalha”.

Segundo Chiavenato (2003, p. 128), a liderança é “uma influência interpessoal exercida e uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Hunter (2006, p. 118) afirma que a liderança é a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Defendem Arnold e Plas (1996, p. 45) que “se quisermos que as pessoas na organização comecem a assumir alguns riscos, precisam substituir o *não* pelo *sim* e as limitações por estímulos”.

Portanto, o desenvolvimento da coragem em assumir riscos deve partir do líder quando se torna capaz de transmitir atitudes de que novas ideias tem o poder de mercadoria valiosa.

O papel da liderança e gerir pessoas estimulando-as a tomarem iniciativas orientadas a não gerar competição e sim um clima de interação e integração entre os funcionários.

Na visão de Arnold e Plas (1996, p. 53) “as competição dentro de uma empresa cria medo, desconfiança e pessoas solitárias que trabalham mais pelos seus próprios objetivos do que pela organização”.

“Os lideres podem usar de maneira consciente o layout físico, o compartilhamento de recursos e uma variedade de outros mecanismos para encorajar as interações frequentes e duráveis entre os funcionários”. (KOUZES; POSNER, 1997, p. 168).

Brum (2007, p. 107) Diz que os lideres são pessoas que precisam ter “um grupo de conceitos/ideias que julguem importantes para a empresa [...] e que precisam ser trabalhadas junto ao público interno”.

Segundo Chiavenato (2003, p. 165) salienta que:

> O líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas de fazer coisas com e por meio de pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e deve saber falar. Saber receber e saber transmitir mensagens e ideias.

Nesse sentido podemos concluir que sem comprometimento e esforço por parte de seus membros a empresa não poderá atingir seus objetivos. O contrato de trabalho é a base do relacionamento na organização, mas que isso não inclui fatores como afeição, gratidão, amizade, respeito mútuo entre lideres/subordinados, as quais precisam ser conquistadas.

4 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido com pesquisa de campo e bibliográfica que teve como objetivo identificar e analisar como é realizada a comunicação interna da empresa Oficina de Tratores e Caminhões Gomes – ME, dentro dos princípios do Endomarketing.

A pesquisa envolveu cinco ferramentas do Endomarketing, são elas: comunicação, motivação, qualidade de vida no trabalho (QVT), ambiente de trabalho e o papel da liderança.

4.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados do presente trabalho foi através de um questionário estruturado seguindo o modelo da escala Likert (criado por Rensis Likert) com 47 (Quarenta e sete) perguntas fechadas e de múltipla escolha, onde o entrevistado indica o grau de concordância ou discordância de acordo com as variáveis e as atitudes relacionadas ao objeto.

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

> O questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistematicamente e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar que os informantes saibam opinar ou informa. É uma interlocução planejada.

As questões abordaram os objetivos e os fundamentos estudados de forma a mensurar quantitativamente os fatores que englobam as ações do Endomarketing e suas repercussões no ambiente de trabalho.

Para Malhotra (2005, p. 114) a pesquisa quantitativa tem por objetivo:

> quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. [...] as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

Os dados foram coletados no período de 24 à 28 de Setembro de 2012.

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados em pauta nos questionários aplicados, os resultados foram somados de forma tabelada gerando os resultados a serem expostos a seguir, e para melhor visualização e entendimento usou-se as tabelas do programa Excel, a fim de demonstrar a variação das respostas recolhidas evidenciando o intuito deste estudo.

Samara (2007, p. 168) relata que a:

> Tabulação são a padronização e a codificação das respostas de uma pesquisa. É a maneira ordenada de dispor os resultados numéricos para que a leitura e a análise sejam facilitadas. [...] com os recursos da informática, é possível realizar a tabulação de maneira rápida e com mínimas margens de erros.

4.3 AMOSTRAGEM

Os métodos de amostragem podem ser classificados em amostragem probabilística ou amostragem não-probabilística. Na primeira, a probabilidade de qualquer membro da população útil selecionada fazer parte da amostra é conhecida, ou seja, o pesquisador tem conhecimento extenso e completo da composição e do tamanho dessa população. Na amostragem não-probabilística, o processo de seleção não é formal; o conhecimento da população útil é limitado e, portanto, a probabilidade de selecionar qualquer unidade da população não pode ser determinada. Em resumo, na amostragem não-probabilística o pesquisador não conhece a probabilidade de determinado indivíduo vir a ser selecionado como parte da amostra (REA; PARKER, 2002).

Neste estudo, optou-se pela utilização da amostragem probabilística, pois o pesquisador teve conhecimento da população a ser entrevistada.

No que se refere ao objetivo, Santos (2002) classifica as pesquisas em exploratórias, descritivas ou explicativas.

Pesquisas exploratórias têm por finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de uma temática de estudo, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar. Pode-se dizer que a pesquisa

exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições (GIL, 1991)

O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas (OLIVEIRA, 1999). Emprega a descrição matemática para descrever as causas, efeitos ou consequências de um fenômeno ou relações entre variáveis. "Se caracteriza pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas informações por meio de técnicas estatísticas" (TEIXEIRA; PACHECO, 2005 apud CARVALHO; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2012, p. 425).

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O critério utilizado para descrição e análise dos resultados foi a tabulação é a representação gráfica das questões individualmente (anexo) e dos blocos titulados como:

- O papel da liderança;
- Ambiente de trabalho;
- Qualidade de vida no trabalho (QVT);
- Motivação;
- Comunicação

As margens percentuais utilizadas para analisarem os pontos positivos foram maiores ou iguais a 80%, já os pontos negativos foram analisados em escala menores que 80%, detalhados na sequência.

5.1 O PAPEL DA LIDERANÇA

A figura abaixo demonstra como está o desempenho da liderança na empresa.

Questões	Discordo totalmente	%	Discordo na Maior parte	%	Não tenho opinião	%	Concordo na Maior parte	%	Concordo totalmente	%	Total de entrevistas	%
1	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
8	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	5	100
13	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	5	100
23	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	5	100
27	0	0	0	0	1	20	4	80	0	0	5	100
34	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0	5	100
37	0	0	0	0	2	40	1	20	2	40	5	100
45	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20	5	100
46	0	0	0	0	1	20	3	60	1	20	5	100
Total	0	0	0	0	7	16	27	60	11	24	45	100
%	(1+2)	0			3	16		(4+5)	84		%	100

Figura 7 – O papel da liderança: resultado do desempenho da liderança na empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

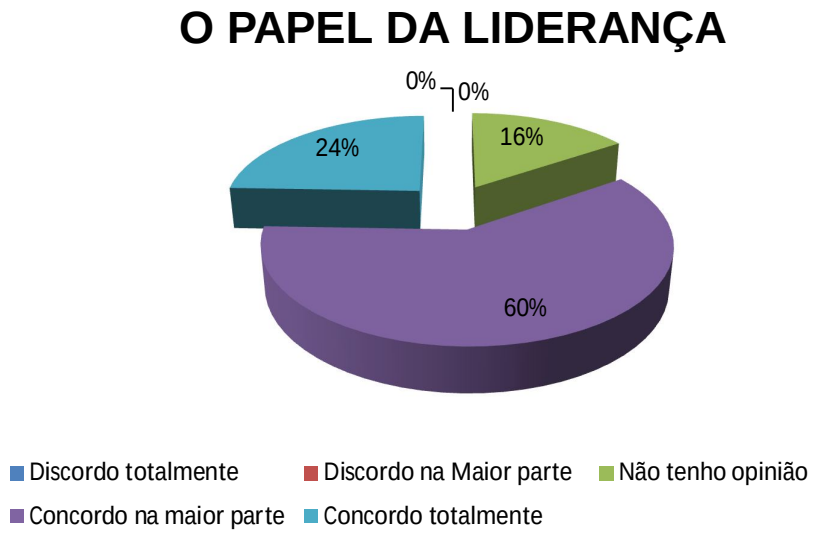


Figura 8 – O papel da liderança: percentual do desempenho da liderança na empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o segmento: O papel da liderança, os pontos positivos de destaques foram os itens que registraram o índice igual ou maior que 80% de satisfação, destacando as questões:

- (01) Meu chefe se relaciona bem com todos os empregados (APÊNDICE C);
- (08) Meu chefe está aberto a críticas e sugestões (APÊNDICE J);
- (13) Vejo o meu chefe como um exemplo a ser seguido (APÊNDICE O);
- (23) Existe distribuição adequada de tarefa entre empregados pela chefia (APÊNDICE Y);
- (27) Em situação de conflito meu chefe demonstra controle emocional (APÊNDICE AC);
- (34) Meu chefe sabe conduzir a equipe para os resultados esperados (APÊNDICE AJ);
- (45) Meu chefe sabe tomar decisões mesmo em situações difíceis (APÊNDICE AU);
- (46) Meu chefe resolve adequadamente os conflitos da unidade (APÊNDICE AV).

Já o ponto negativo destaca-se na questão que obteve resultado menor que 80% de satisfação. Sendo ela:

- (37) Meu chefe estimula o autodesenvolvimento dos colaboradores (APÊNDICE AM).

Para o percentual geral neste segmento, foi registrado um índice de 84% de aprovação.

5.2 AMBIENTE DE TRABALHO

A figura a seguir refere-se ao resultado obtido sobre como esta o ambiente de trabalho.

Questões	Discordo totalmente	%	Discordo na Maior parte	%	Não tenho opinião	%	Concordo na Maior parte	%	Concordo totalmente	%	Total de entrevistas	%
2	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
6	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20	5	100
11	0	0	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100
16	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20	5	100
20	0	0	1	20	1	20	2	40	1	20	5	100
26	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	5	100
44	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
Total	0	0	2	6	2	6	16	46	15	43	35	100
%	(1+2)	6			3	6		(4+5)	89		%	100

Figura 9 – Ambiente de trabalho: resultado obtido sobre o ambiente da empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

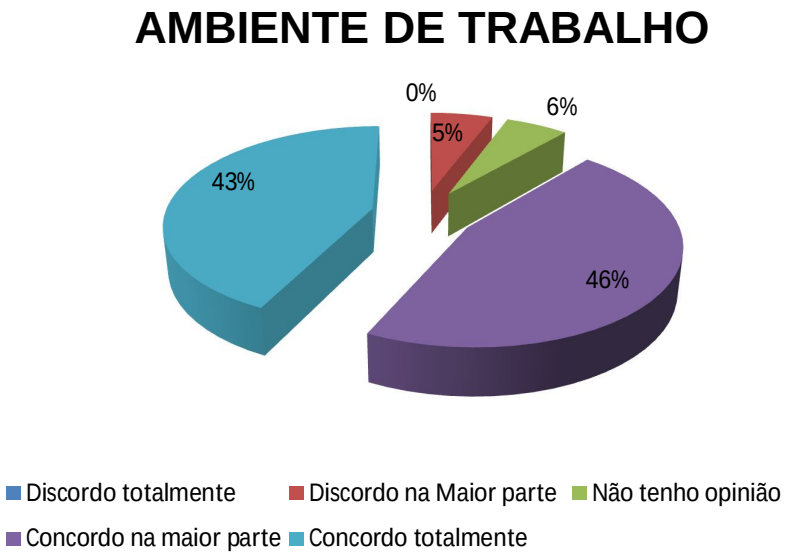


Figura 10 - Ambiente de trabalho: percentual do resultado obtido sobre o ambiente da empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o segmento: Ambiente de trabalho, os pontos positivos de destaques foram os itens que registraram o índice igual ou maior que 80% de satisfação, destacando as questões:

- (02) No meu local de trabalho a iluminação é adequada ao serviço que executo (APÊNDICE D);
- (06) A temperatura no meu local de trabalho é agradável, independentemente das condições do tempo (APÊNDICE H);
- (26) Os equipamentos de proteção individual (EPI's) são fornecidos com regularidade (APÊNDICE AB);
- (44) Conheço a relação entre meu trabalho e o trabalho de outras áreas da empresa (APÊNDICE AT);

Já os pontos negativos se destacam nas questões que obtiveram resultados menores que 80% de satisfação. Sendo elas:

- (11) O espaço físico do meu local de trabalho atende as condições para a execução das tarefas (APÊNDICE M).
- (20) As condições de limpeza do meu local de trabalho são boas (APÊNDICE V)

Para o percentual geral neste segmento, foi registrado um índice de 89% de aprovação.

5.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A figura a seguir refere-se ao resultado obtido sobre a qualidade de vida no trabalho (QVT).

Questões	Discordo totalmente	%	Discordo na Maior parte	%	Não tenho opinião	%	Concordo na Maior parte	%	Concordo totalmente	%	Total de entrevistas	%
10	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	5	100
15	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	5	100
19	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	5	100
25	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
32	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
36	0	0	0	0	2	40	2	40	1	20	5	100
39	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
42	1	20	0	0	0	0	0	0	4	80	5	100
47	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
Total	1	2	0	0	2	4	14	31	28	62	45	100
%	(1+2)	2			3	4		(4+5)	93		%	100

Figura 11 – Qualidade de vida no trabalho (QVT): Resultado do desempenho da qualidade de vida no trabalho na empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

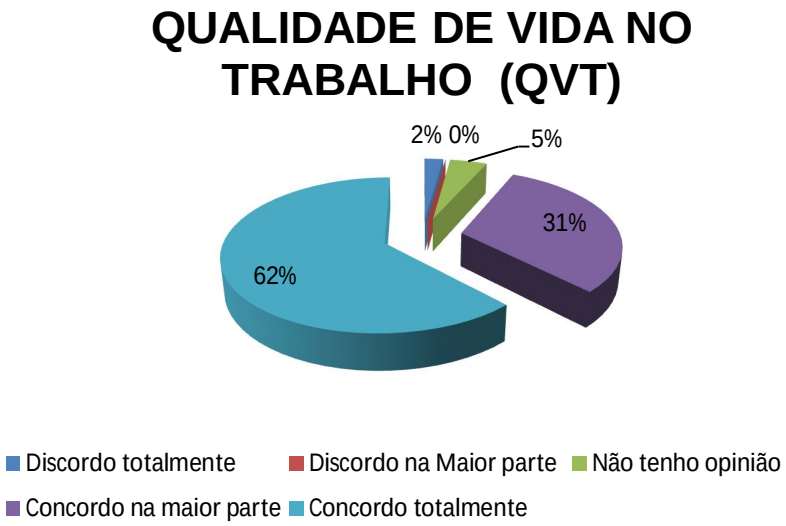


Figura 12 – Qualidade de vida no trabalho (QVT): Percentual do resultado obtido da qualidade de vida na empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o segmento: Qualidade de vida no trabalho (QVT), os pontos positivos de destaques foram os itens que registraram o índice igual ou maior que 80% de satisfação, destacando as questões:

- (10) Tenho confiança para falar de problemas com meu chefe (APÊNDICE L);
- (15) Meu chefe procura compreender as dificuldades de sua equipe (APÊNDICE Q);
- (19) Meu chefe trata os empregados com respeito (APÊNDICE U);
- (25) Meu chefe trata todos com justiça (APÊNDICE AA);
- (32) No meu local de trabalho, as pessoas tem um bom relacionamento (APÊNDICE AH);
- (39) A respeito entre as pessoas no meu local de trabalho (APÊNDICE AO);
- (42) Trabalho em equipe na solução dos problemas (APÊNDICE AR);
- (47) quando tenho um problema conto com auxílio do meu chefe (APÊNDICE AX);

Já o ponto negativo se destaca a questão que obteve resultado menor que 80% de satisfação. Sendo ela:

- (36) No meu local de trabalho existe cooperação para o alcance das metas e resultados (APÊNDICE AL).

Para o percentual geral neste segmento, foi registrado um índice de 93% de aprovação.

5.4 MOTIVAÇÃO

A figura a seguir refere-se ao resultado obtido sobre a motivação.

Questões	Discordo totalmente	%	Discordo na Maior parte	%	Não tenho opinião	%	Concordo na Maior parte	%	Concordo totalmente	%	Total de entrevistas	%
3	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	5	100
4	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
7	0	0	0	0	2	40	0	0	3	60	5	100
12	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	5	100
17	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20	5	100
22	0	0	0	0	1	20	1	20	3	60	5	100
29	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
33	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40	5	100
40	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	5	100
41	0	0	0	0	1	20	2	40	2	40	5	100
43	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	5	100
Total	0	0	0	0	5	9	15	27	35	64	55	100
%	(1+2)	0			3	9		(4+5)	91		%	100

Figura 13 – Motivação: resultado obtido da motivação dos colaboradores da empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

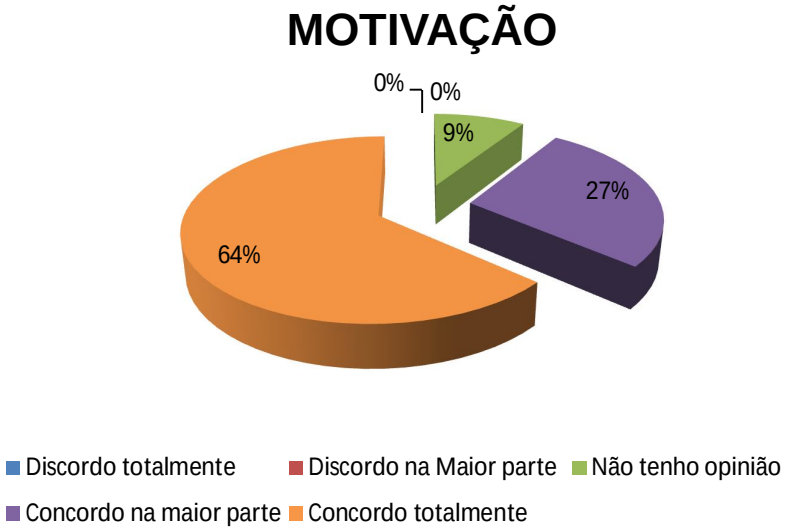


Figura 14 – Motivação: Percentual obtido da motivação dos colaboradores da empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o segmento: Motivação, os pontos positivos de destaques foram os itens que registraram o índice igual ou maior que 80% de satisfação, destacando as questões:

- (03) A empresa oferece oportunidades de integração (Lazer, esporte e cultura) (APÊNDICE E);
- (04) Participo de decisões que afetam o meu trabalho (APÊNDICE F);
- (12) Considero as associações recreativas dos empregados da empresa importantes para minha integração social (APÊNDICE N);
- (17) O resultado do meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe (APÊNDICE S);
- (22) Recebo remuneração compatível com o meu trabalho (APÊNDICE W);
- (29) Recebo do meu chefe orientação e apoio necessário para realizar as tarefas (APÊNDICE AE);
- (33) Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa (APÊNDICE AI);
- (40) Meu trabalho apresenta desafios profissionais (APÊNDICE AP);
- (41) Meu trabalho oferece oportunidade de realização profissional (APÊNDICE AQ);

- (43) Meu chefe da autonomia para realização das minhas tarefas (APÊNDICE AS);

Já o ponto negativo se destaca a questão que obteve resultado menor que 80% de satisfação. Sendo ela:

- (07) Tenho oportunidade de participar de treinamento da empresa (APÊNDICE I).

Para o percentual geral neste segmento, foi registrado um índice de 91% de aprovação.

5.5 COMUNICAÇÃO

A figura a seguir refere-se ao resultado obtido sobre a comunicação.

Questões	Discordo totalmente	%	Discordo na Maior parte	%	Não tenho opinião	%	Concordo na Maior parte	%	Concordo totalmente	%	Total de entrevistas	%
5	0	0	0	0	0	0	1	20	4	80	5	100
9	0	0	0	0	0	0	4	80	1	20	5	100
14	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
18	0	0	0	0	0	0	0	0	5	100	5	100
21	0	0	0	0	0	0	3	60	2	40	5	100
24	0	0	0	0	0	0	5	100	0	0	5	100
28	0	0	0	0	1	20	0	0	4	80	5	100
30	0	0	1	20	0	0	2	40	2	40	5	100
31	0	0	0	0	0	0	2	40	3	60	5	100
35	1	20	0	0	1	20	2	40	1	20	5	100
38	2	40	0	0	2	40	1	20	0	0	5	100
Total	3	5	1	2	4	7	23	42	24	44	55	100
%	(1+2)	7			3	7		(4+5)	85		%	100

Figura 15 – Comunicação: resultado obtido da comunicação na empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

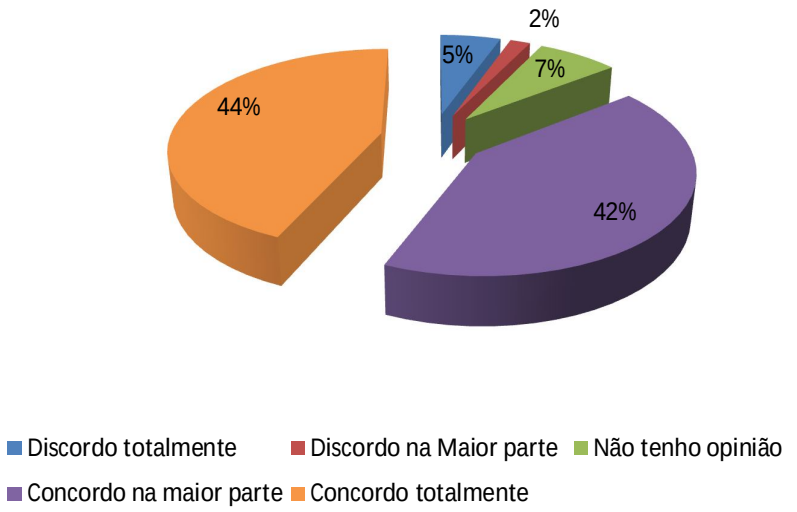


Figura 16 – Comunicação: percentual do resultado obtido na empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o segmento: Comunicação, os pontos positivos de destaques foram os itens que registraram o índice igual ou maior que 80% de satisfação, destacando as questões:

- (05) Os meios de comunicação da empresa são suficientes na divulgação das notícias e informações (APÊNDICE G);
- (09) Sou informado com antecedência necessária sobre os assuntos que afetam meu serviço (APÊNDICE K);
- (14) A empresa comunica seus objetivos com clareza (APÊNDICE P);
- (18) Acredito nas informações divulgadas pela empresa (APÊNDICE T);
- (21) Minha família dá importância às informações da empresa recebidas em casa (APÊNDICE X);
- (24) Estou sempre informado sobre o que acontece na empresa (APÊNDICE Z);
- (28) Tenho hábito de ler as comunicações divulgadas pela empresa (APÊNDICE AD);
- (30) Meu chefe frequentemente comunica as informações da empresa (APÊNDICE AF);

- (31) Confio nas informações transmitidas pelo meu chefe sobre a empresa (APÊNDICE AG).

Já os pontos negativos se destacam nas questões que obtiveram resultados menores que 80% de satisfação. Sendo elas:

- (35) Tomo conhecimento das notícias por meio de terceiros (APÊNDICE AK).
- (38) Considero que existem muito boato e fofocas na empresa (APÊNDICE AN)

Para o percentual geral neste segmento, foi registrado um índice de 85% de aprovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das exigências do mercado globalizado e dos avanços tecnológicos, as empresas devem buscar incansavelmente a inovação para manter-se competitiva.

Para que a empresa vença essa luta de instabilidade é preciso que todo capital tangível ou intangível vão ao encontro dos objetivos, estratégias e políticas da empresa focando ao atendimento e satisfação do cliente.

Surge então, um novo mercado para o cliente. Uma organização que pretende atrair e manter seu cliente externo precisa voltar sua atenção na satisfação do seu cliente interno, para isso deve traçar um plano de aplicação de uma ferramenta eficaz e eficiente, o Endomarketing, a fim de tornar seu funcionário apto a atender as expectativas dos consumidores finais da empresa.

Em relação ao objetivo proposto pelo estudo, o presente trabalho procurou identificar e analisar como é realizada a comunicação interna da empresa Oficina de Tratores e Caminhões Gomes – ME. Partindo das ferramentas do Endomarketing como o papel da liderança, ambiente de trabalho, qualidade de vida no trabalho (QVT), motivação e comunicação chegando-se a conclusão de que o propósito foi alcançado. Os dados obtidos revelaram que a empresa de uma maneira geral conforme tabela de agrupamento dos resultados da pesquisa das ferramentas do Endomarketing (apêndice AY) e gráfico do agrupamento dos resultados da pesquisa (apêndice AZ), mesmo que intuitivamente ou de forma oficiosa vem implantando o Endomarketing.

Apesar dos resultados serem positivos, a empresa precisa divulgar sua política de forma clara enfatizando qual é a sua missão, visão e valores através da elaboração de um planejamento estratégico para alcançar a meta estabelecida.

Nos dias de hoje, o ser humano tem pouco valor, é tratado como quem deve produzir os lucros, por isso, conquistar e motivar essas pessoas torna-se relevante no mundo empresarial.

Esse conceito precisa ser mudado o quanto antes. A satisfação, o conhecimento, as condições de trabalhos e a visão sistêmica desenvolvida pelo processo de Endomarketing deverão ser resultados do enriquecimento da cultura de eficácia com um diferencial que o cliente externo espera encontrar na compra de um produto ou prestação de serviço.

REFERÊNCIAS

ARNOLD, William W.; PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas:** o toque humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Atlas, 1996.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice- Hall, 2004.

BOONE, Louis.E.; KURTZ, David. L. **Marketing Contemporâneo.** 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRASIL. Mapa das micro e pequenas empresas. **Portal Brasil**, c2010. Disponível em: < http:// www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 22 ago. 2012

BRUM, Analisa M. **Endomarketing de A a Z.** Porto Alegre: Dora Luzzato, 2007.

_____. **Endomarketing de A a Z.** 2. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2008.

_____. **Endomarketing de A a Z.** 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010.

_____.**Um olhar sobre o Marketing Interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARVALHO, Claudete O. Frasson et al. **A viabilidade da Implantação de um Plano de Endomarketing na Agência Central dos Correios de Bauru**. 1999. 201 f. Monografia (Especialização em Administração de Marketing) – Fundação Armando Álvares Penteado, São Paulo, 1999.

CARVALHO, Luciano Castro de; DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Competitividade das nações: análise da métrica utilizada pelo World Economic Forum. **RAE,** São Paulo, v. 52, n. 4, p. 421-434, jul./ago. 2012. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rae/v52n4/a05v52n4.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2012.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. São Paulo: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gerenciando pessoas:** Como transformar gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____.**Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HIERARQUIA das necessidades de Maslow. **Wikipedia,** 2007. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg> . Acesso em : 29 ago. 2012.

HORTON, Thomas P.; REID, Peter C. **Endomarketing:** empresários x executivos, em busca de uma nova parceria. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

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

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing:** conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, I. E. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

.

APÊNDICE A - PESQUISA[1]

Caro (a) colega,

O Resultado desta pesquisa será utilizado em um relatório de estágio supervisionado IV.

Para que isso seja possível, a sua participação é de fundamental importância.

Desse modo, apresentamos a seguir um questionário contendo afirmativas para serem analisadas e para ser escolhida a melhor alternativa que melhor represente a sua opinião sobre o assunto.

Suas respostas serão confidências e anônimas. Portanto não coloque seu nome ou faça qualquer identificação no questionário. Utilize apenas a folha de respostas.

Leia atentamente o conteúdo das alternativas e escolha a alternativa que melhores expresse o seu melhor pensamento em relação a empresa, tomando como referência sua unidade (órgão de lotação), seu trabalho, seus colegas, e sua chefia imediata. Caso você esteja subordinado a um supervisor, ele é quem deve ser levada em conta nas suas respostas sobre a chefia.

A qualidade do resultado da pesquisa depende da sinceridade das suas respostas.

Nota: quando preencher a folha de resposta observe as seguintes instruções:

- Use caneta (preta ou azul);
- Preencha os dados solicitados no cabeçalho;
- Marque com um "X" no quadro que corresponder a sua resposta;
- Marque apenas uma resposta para cada questão;
- Não deixe questão sem resposta;
- Em caso de erro no preenchimento, faça um circulo na resposta incorreta e marque com outro “X” a sua nova opção;
- Após o preenchimento de todos os itens da folha de resposta, devolva-a juntamente com o questionário.

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO!

1. Meu chefe se relaciona bem com todos os empregados.
2. No meu local de trabalho a iluminação é adequada ao serviço que executo.
3. A empresa oferece oportunidades de integração (Lazer, esporte e cultura).
4. Participo de decisões que afetam o meu trabalho.
5. Os meios de comunicação da empresa são suficientes na divulgação das notícias e informações.

[1] Fonte: Carvalho et al. (1999).
Nota: Adaptado pelo autor.

6. A temperatura no meu local de trabalho é agradável, independentemente das condições do tempo.
7. Tenho oportunidade de participar de treinamento na empresa.
8. Meu chefe está aberto a criticas e sugestões.
9. Sou informado com antecedência necessária sobre os assuntos que afetam meu serviço.
10. Tenho confiança para falar de problemas com o meu chefe.
11. O espaço físico do meu local de trabalho atende as condições para a execução das tarefas.
12. Considero as associações recreativas dos empregados da empresa importantes para minha integração social.
13. Vejo o meu chefe como um exemplo a ser seguido.
14. A empresa comunica seus objetivos com clareza.
15. Meu chefe procura compreender as dificuldades de sua equipe.
16. Minha unidade de trabalho é organizada.
17. O resultado do meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe.
18. Acredito nas informações divulgadas pela empresa.
19. Meu chefe trata dos empregados com respeito.
20. As condições de limpeza do meu local de trabalho são boas.
21. Minha família dá importância às informações da empresa recebidas em casa.
22. Recebo remuneração compatível com o meu trabalho.
23. Existe distribuição adequada de tarefas entre empregados pela chefia.
24. Estou sempre informado sobre o que acontece na empresa.
25. Meu chefe trata todos com justiça.
26. Os equipamentos de proteção individual (EPI's) são fornecidos com regularidade.
27. Em situação de conflito meu chefe demonstra controle emocional.
28. Tenho hábito de ler as comunicações divulgadas pela empresa.
29. Recebo do meu chefe orientação e apoio necessário para realizar as tarefas.
30. Meu chefe frequentemente comunica as informações da empresa.
31. Confio nas informações transmitidas pelo meu chefe sobre a empresa.
32. No meu local de trabalho, as pessoas têm um bom relacionamento.
33. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa.
34. Meu chefe sabe conduzir a equipe para os resultados esperados.
35. Tomo conhecimento das notícias da empresa por meio de terceiros.
36. No meu local de trabalho, existe cooperação para o alcance das metas e resultados.
37. Meu chefe estimula o autodesenvolvimento dos colaboradores.
38. Considero que existem muito boato e fofocas na empresa.
39. Há respeito entre as pessoas no meu local de trabalho.
40. Meu trabalho apresenta desafios profissionais.
41. Meu trabalho oferece oportunidade de realização pessoal.
42. Trabalho em equipe na solução dos problemas.
43. Meu chefe dá autonomia para realização das minhas tarefas.

44. Conheço a relação entre meu trabalho e o trabalho de outras áreas da empresa.
45. Meu chefe sabe tomar decisões mesmo em situações difíceis.
46. Meu chefe resolve adequadamente os conflitos da unidade.
47. Quando tenho um problema conto com o auxílio do meu chefe.

APÊNDICE B - GABARITO[2]

Nota:

POR FAVOR NÃO COLOQUE SEU NOME

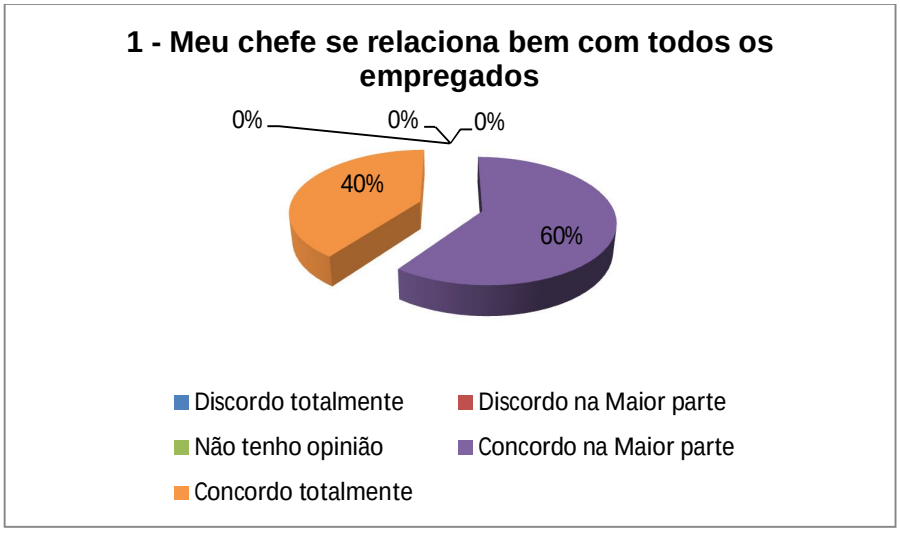
Questão	Discordo totalmente	Discordo na Maior parte	Não tenho opinião	Concordo na Maior parte	Concordo totalmente
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

Questão	Discordo totalmente	Discordo na Maior parte	Não tenho opinião	Concordo na Maior parte	Concordo totalmente
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					

Por favor confira se respondeu todas as questões. Obrigado !

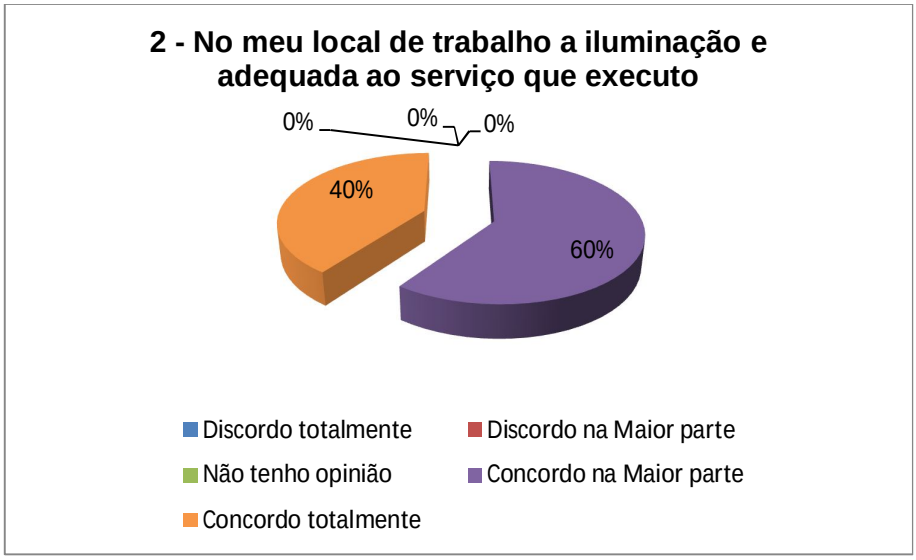
[2] Fonte: Carvalho et al. (1999).
Nota: Adaptado pelo autor.

APÊNDICE C – GRÁFICO MEU CHEFE SE RELACIONA BEM COM TODOS OS EMPREGADOS



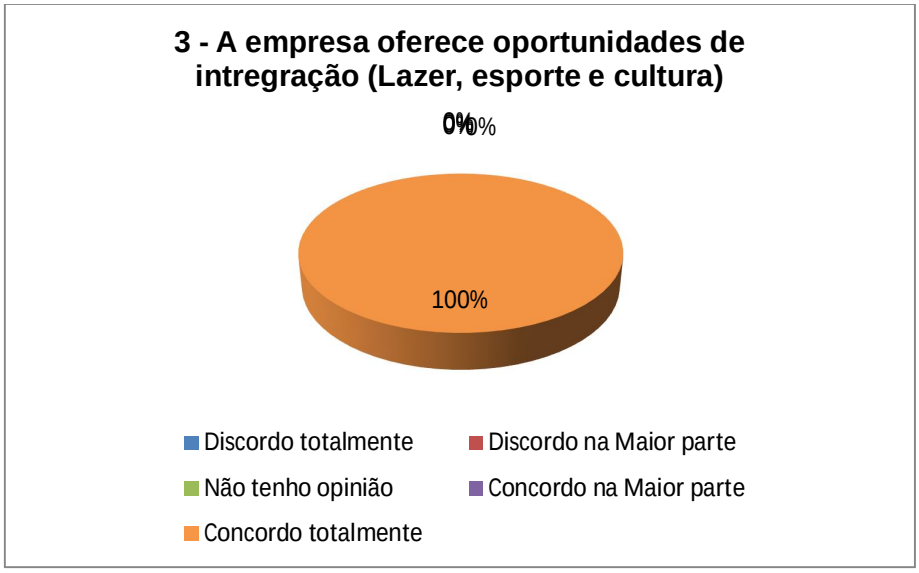
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE D – GRÁFICO NO MEU LOCAL DE TRABALHO A ILUNINAÇÃO É ADEQUADA AO SERVIÇO QUE EXECUTO



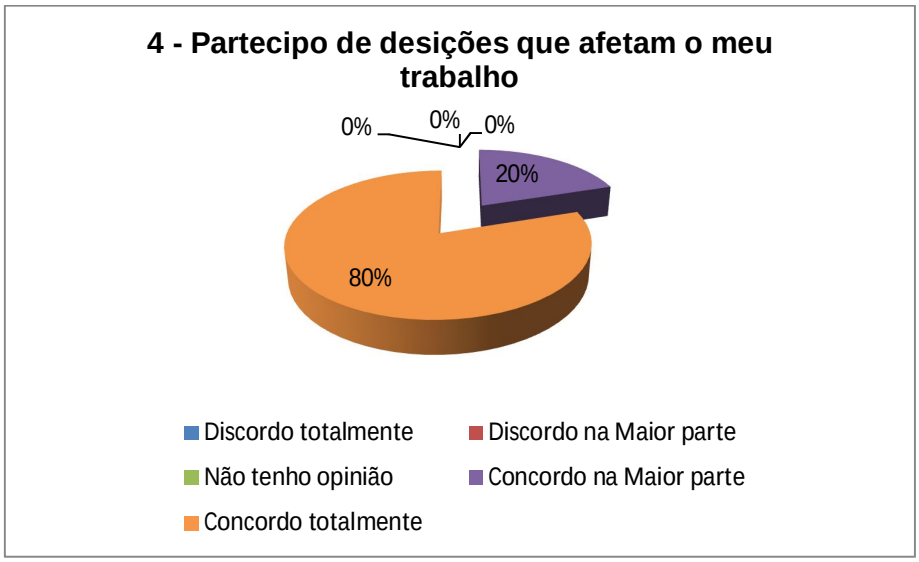
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E – GRÁFICO A EMPRESA OFERECE OPORTUNIDADES DE INTEGRAÇÃO (LAZER, ESPORTE E CULTURA)



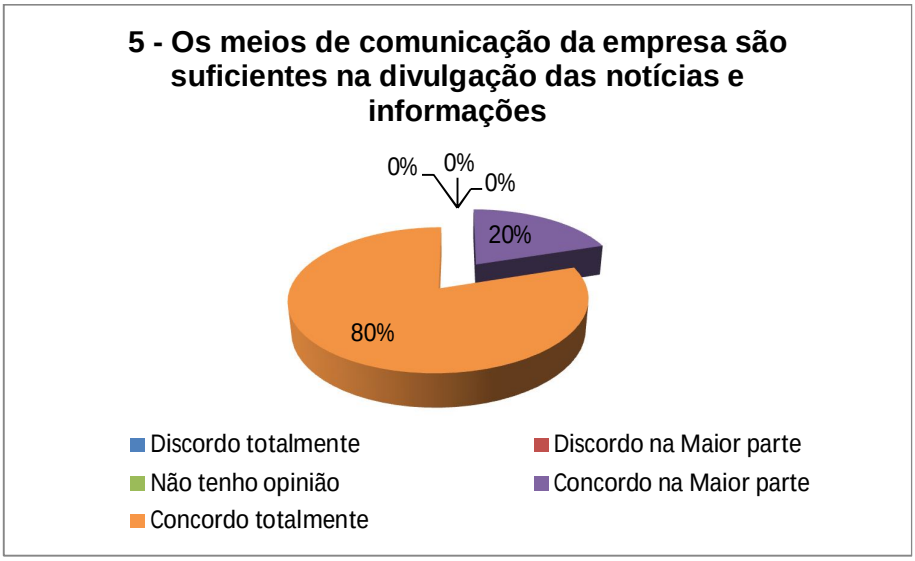
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE F – PARTECIPO DE DECISÕES QUE AFETAM O MEU TRABALHO



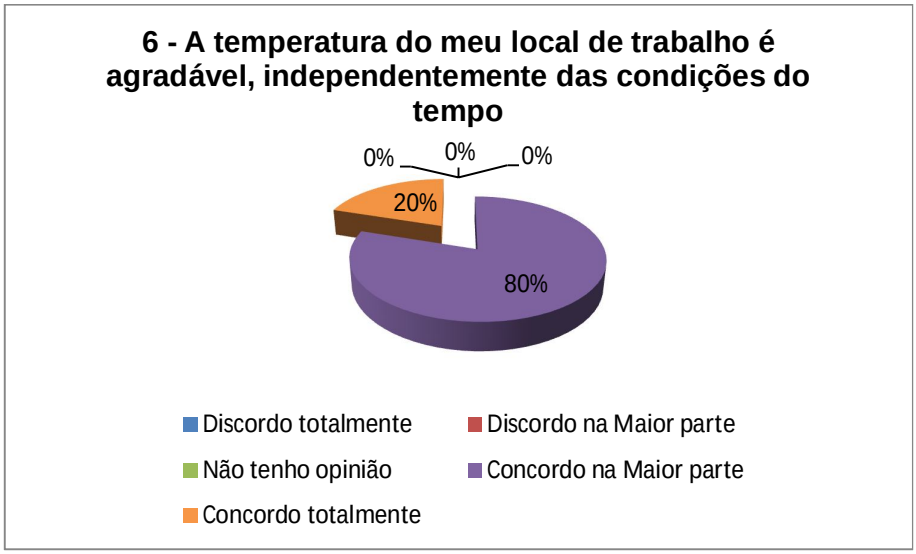
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE G – GRÁFICO OS MEIOS DE CONUNICAÇÃO DA EMPRESA SÃO SUFICIENTES NA DIVULGAÇÃO DAS NOTÍCIAS E INFORMAÇÕES



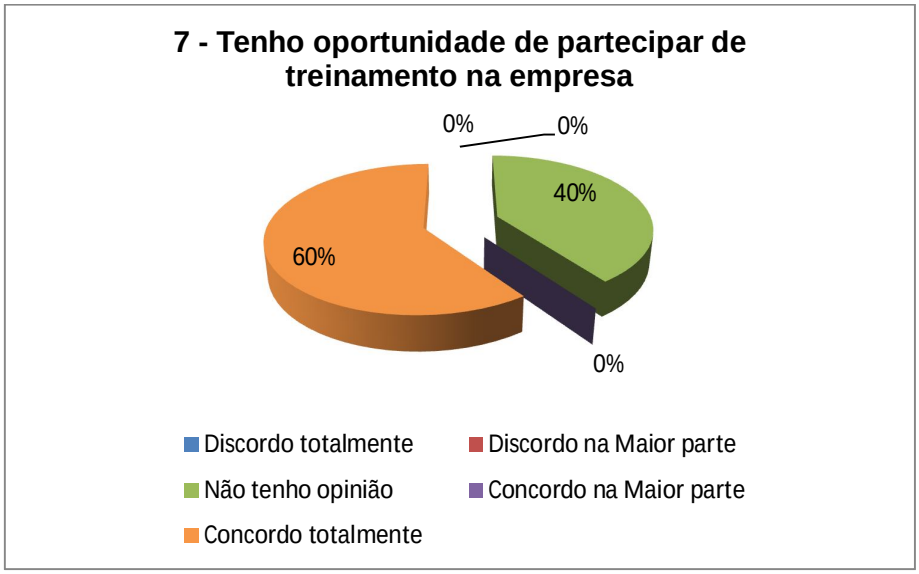
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE H – GRÁFICO A TEMPERATURA DO MEU LOCAL DE TRABALHO É AGRADÁVEL, INDEPENDENTEMENTE DAS CONDIÇÕES DO TEMPO



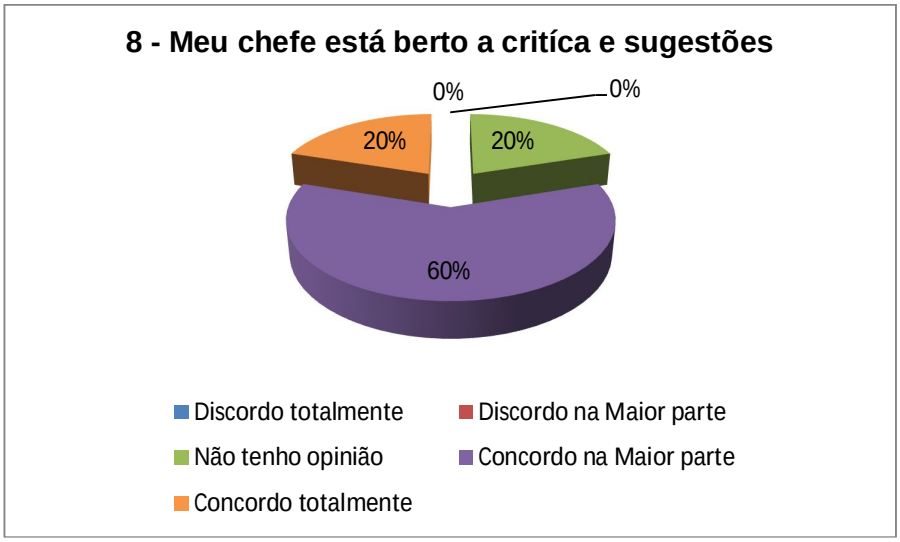
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE I – GRÁFICO TENHO OPORTUNIDADE DE PARTICIPAR DE TREINAMENTO NA EMPRESA



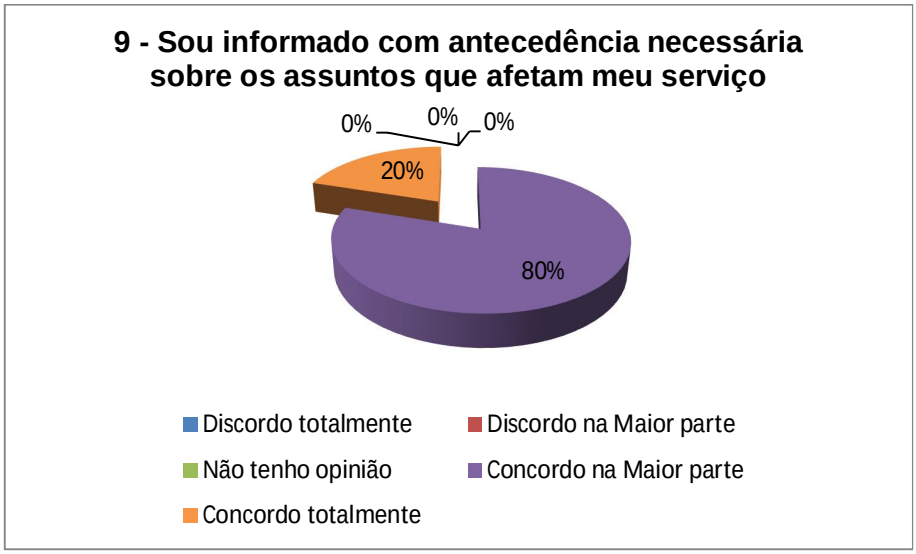
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE J – GRÁFICO MEU CHEFE ESTA ABERTO A CRITÍCA E SUGESTÃO



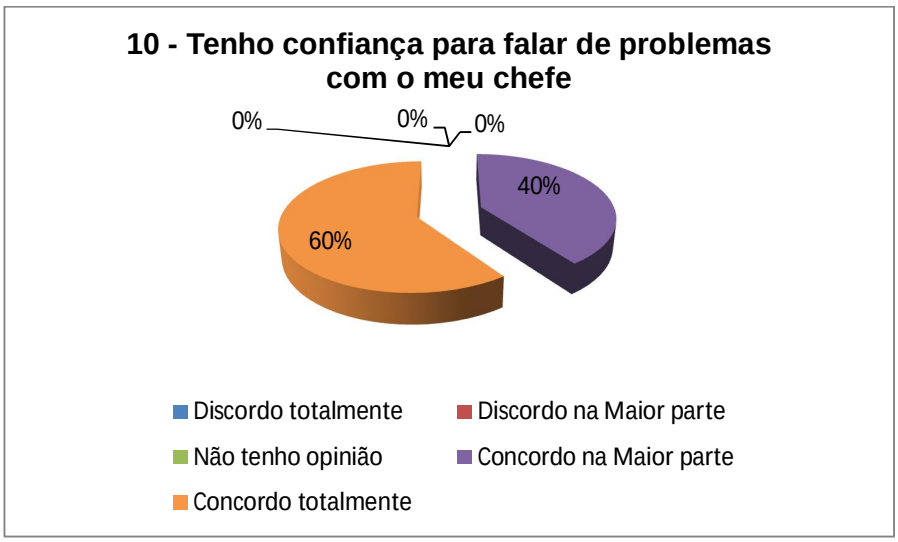
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE K – GRÁFICO SOU INFORMADO COM ANTECEDÊNCIA NECESSÁRIA SOBRE OS ASSUNTOS QUE AFETAM MEU SERVIÇO



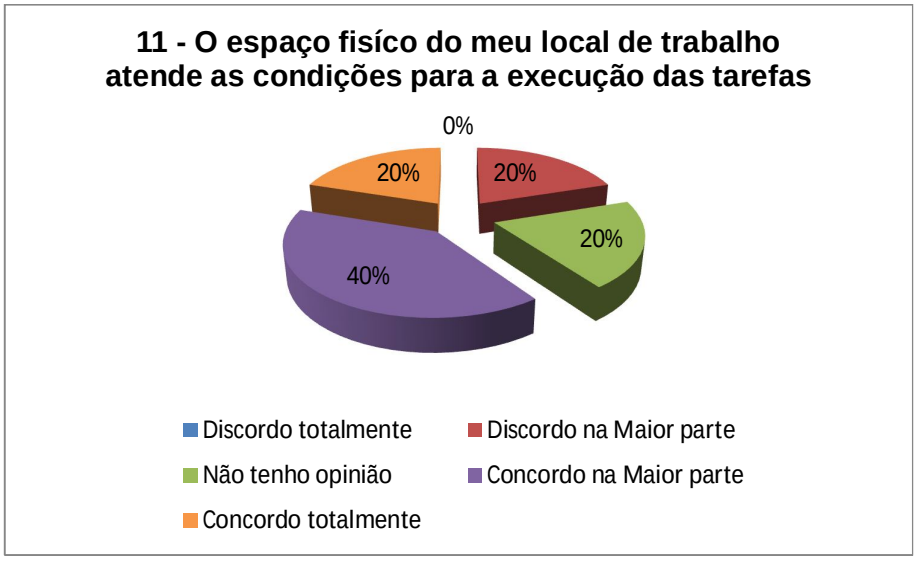
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE L – GRÁFICO TENHO CONFIANÇA PARA FALAR DE PROBLEMAS COM O MEU CHEFE



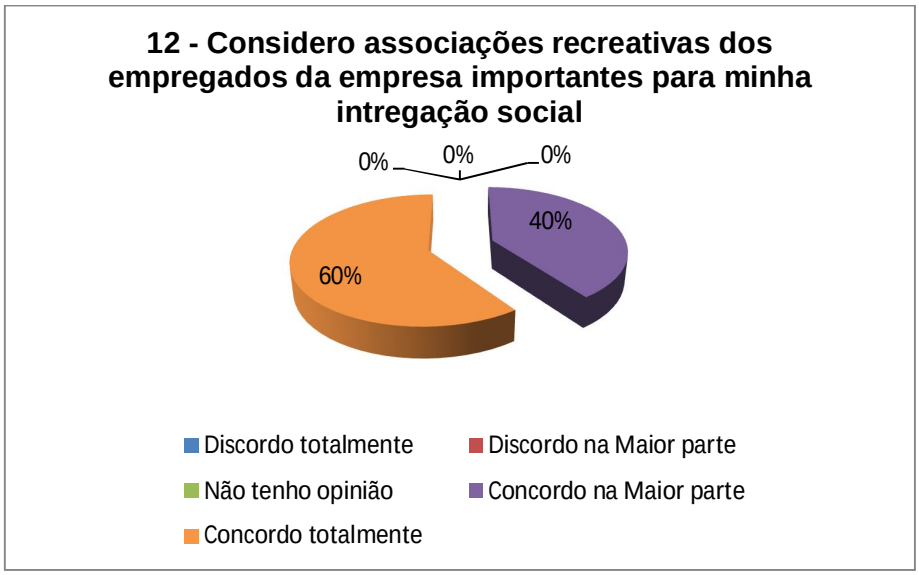
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE M – GRÁFICO O ESPAÇO FISÍCO DO MEU LOCAL DE TRABALHO ANTENDE AS CONDIÇÕES PARA A EXECUÇÃO DAS TAREFAS



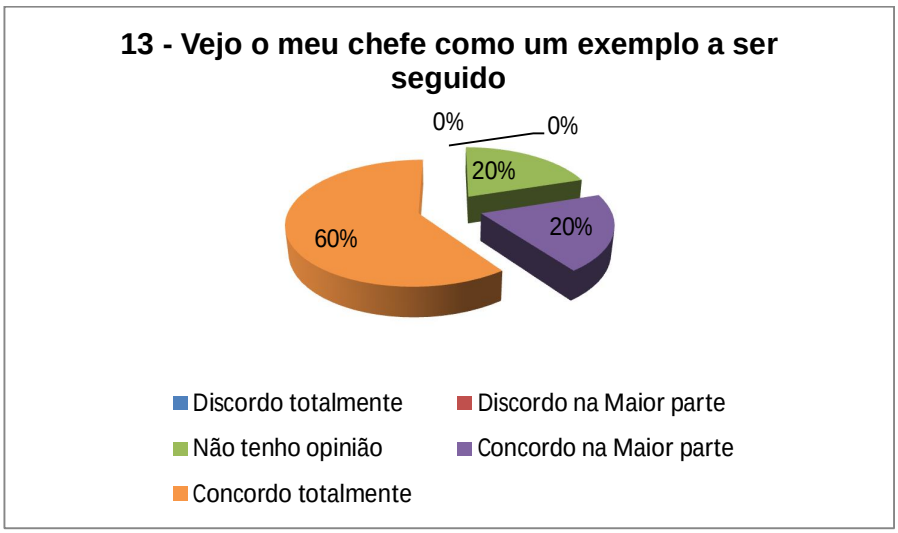
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE N – GRÁFICO CONSIDERO ASSOCIAÇÕES RECREATIVAS DOS EMPREAGADOS DA EMPRESA IMPORTANTES PARA MINHA INTEGRAÇÃO SOCIAL



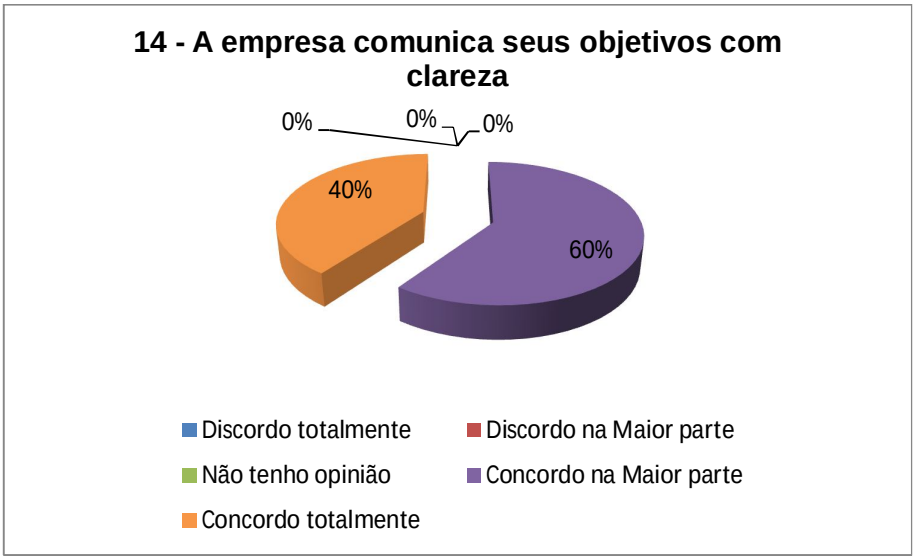
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE O – GRÁFICO VEJO O MEU CHEFE COMO UM EXEMPLO A SER SEGUIDO



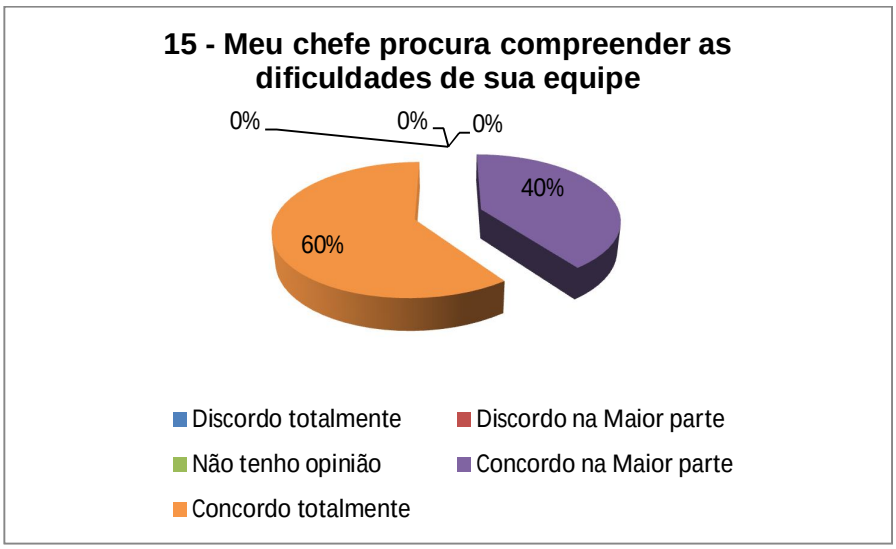
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE P – GRÁFICO A EMPRESA COMUNICA SEUS OBJETIVOS COM CLAREZA



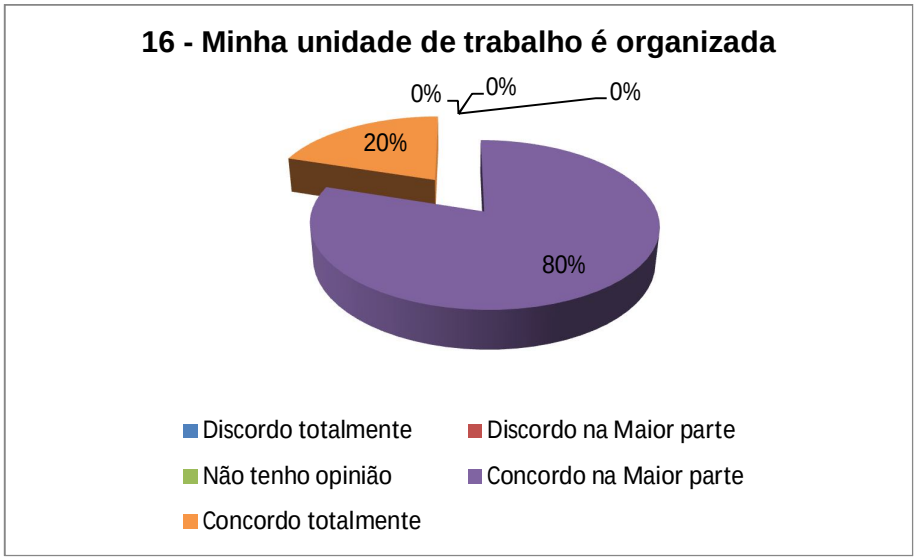
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Q – GRÁFICO MEU CHEFE PROCURA COMPREENDER AS DIFICULDADES DE SUA EQUIPE



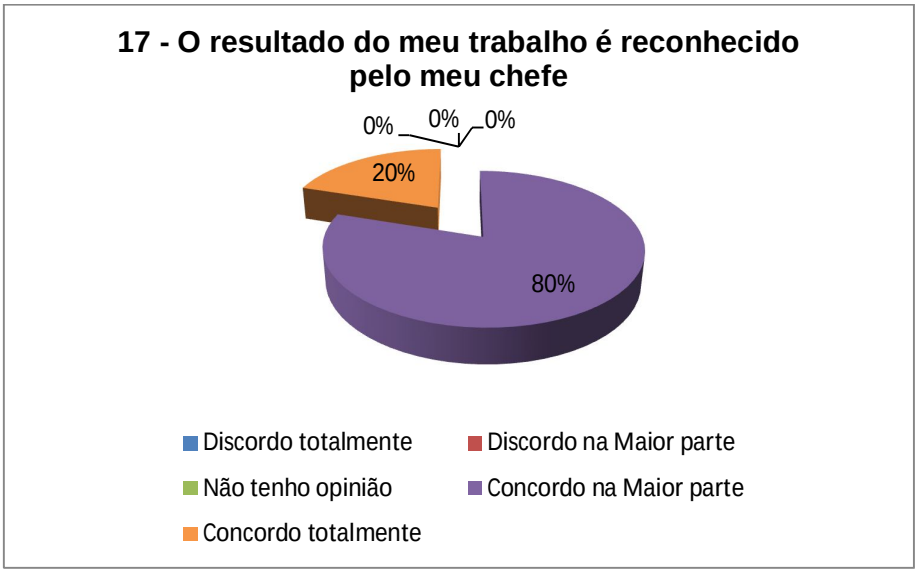
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE R – GRÁFICO MINHA UNIDADE DE TRABALHO É ORGANIZADA



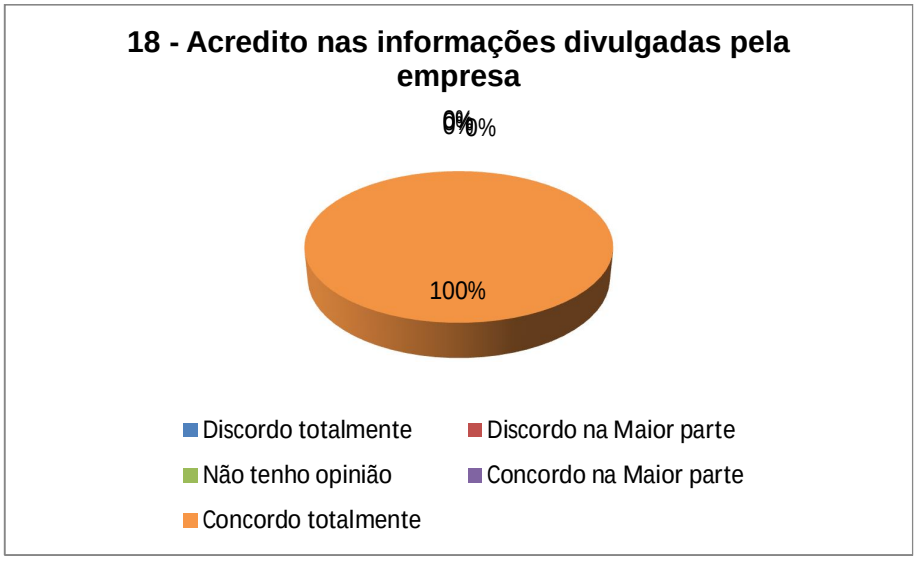
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE S – GRÁFICO O RESULTADO DO MEU TRABALHO É RECONHECIDO PELO MEU CHEFE



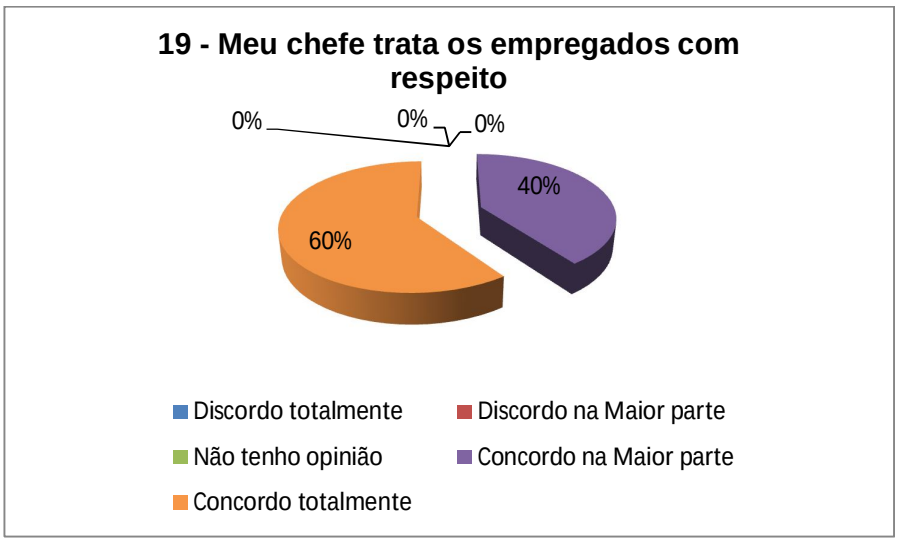
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE T – GRÁFICO ACREDITO NAS INFORMAÇÕES DIVULGADAS PELA EMPRESA



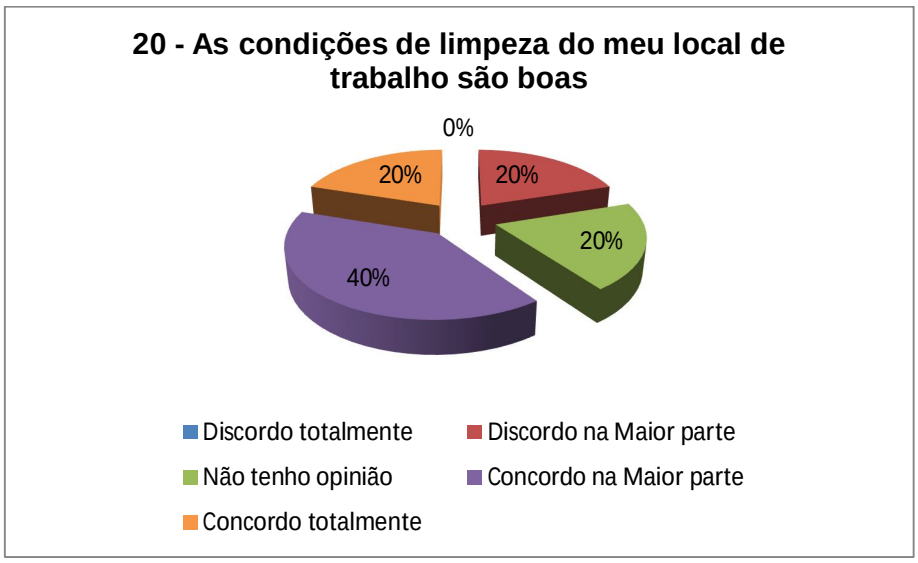
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE U – GRÁFICO MEU CHEFE TRATA OS EMPREGADOS COM RESPEITO



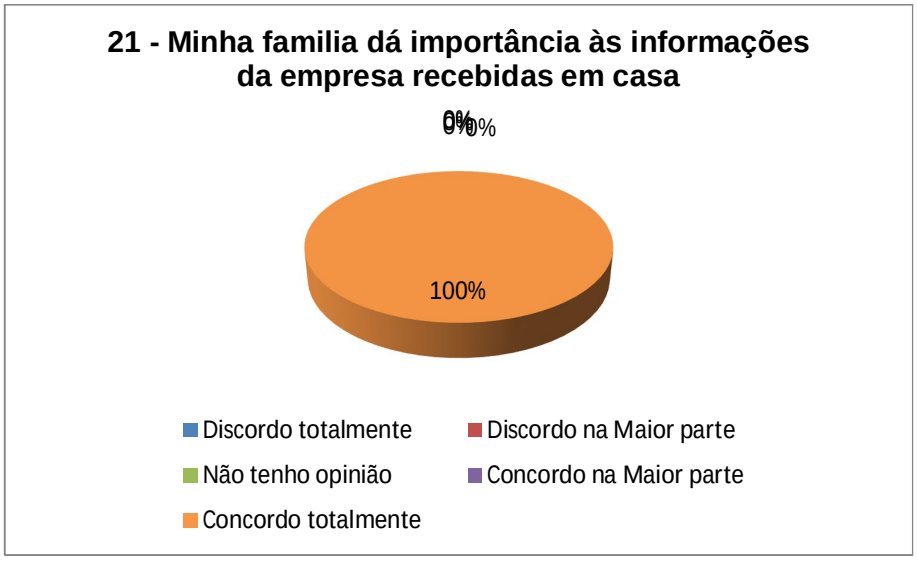
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE V – GRÁFICO AS CONDIÇÕES DE LIMPEZA DO MEU LOCAL DE TRABALHO SÃO BOAS



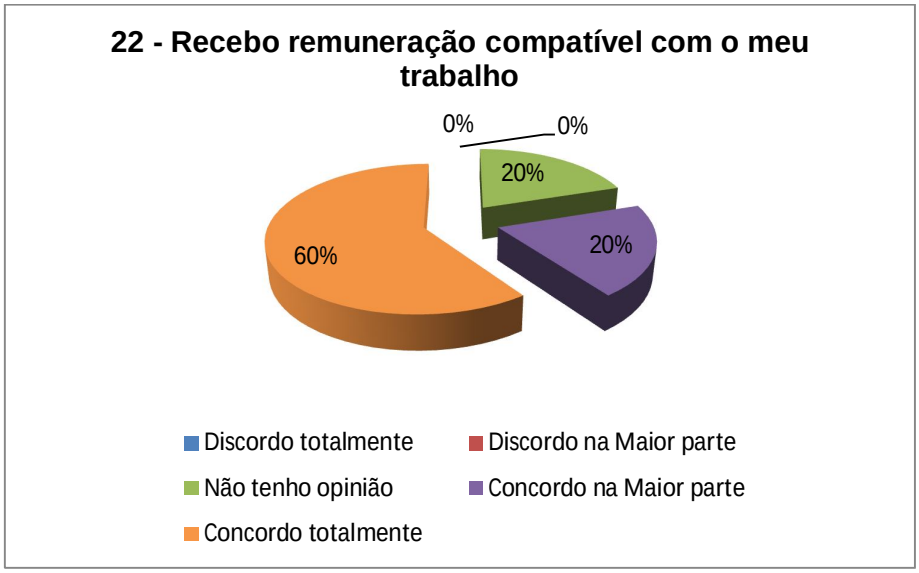
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE X – GRÁFICO MINHA FAMILIA DÁ IMPORTÂNCIA ÀS INFORMAÇÕES DA EMPRESA RECEBIDAS EM CASA



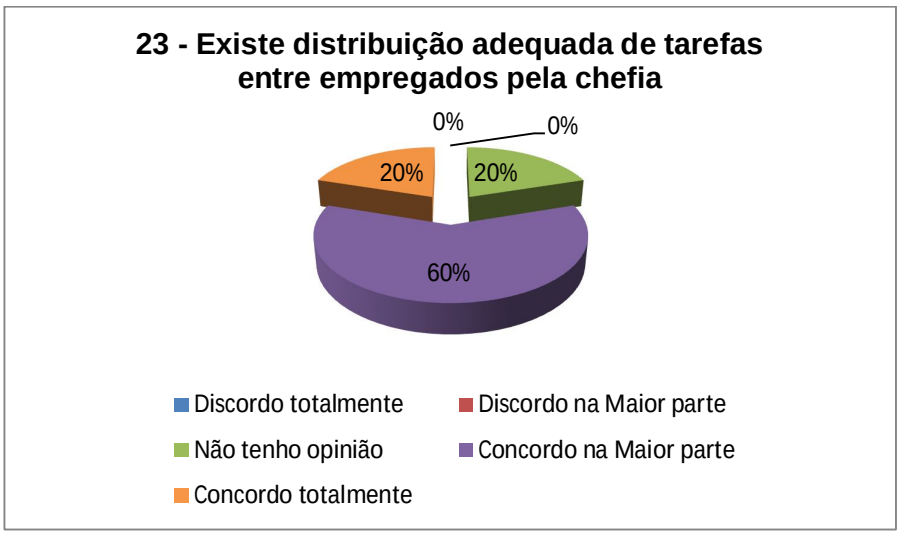
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE W – GRÁFICO RECEBO REMUNERAÇÃO COMPATÍVEL COM O MEU TRABALHO



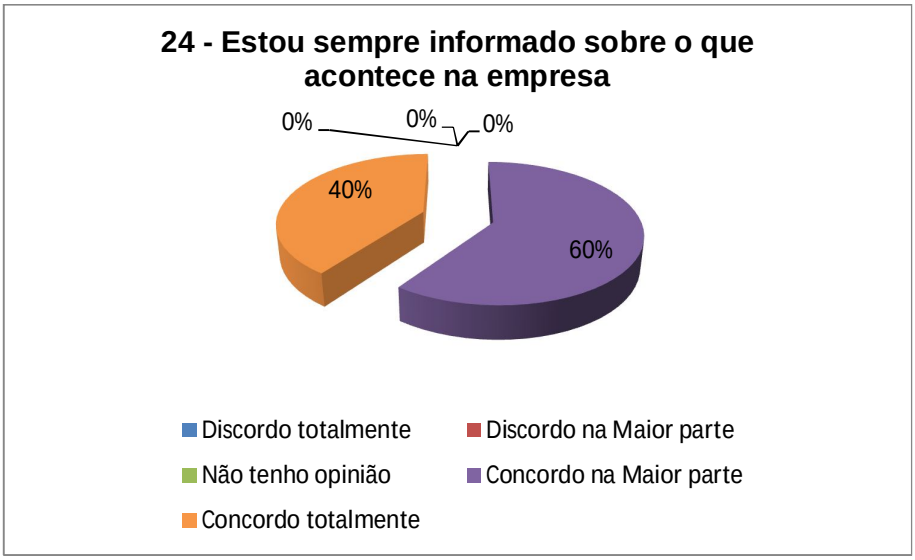
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Y – GRÁFICO EXISTE DISTRIBUIÇÃO ADEQUADA DE TAREFAS ENTRE EMPREGADOS PELA CHEFIA



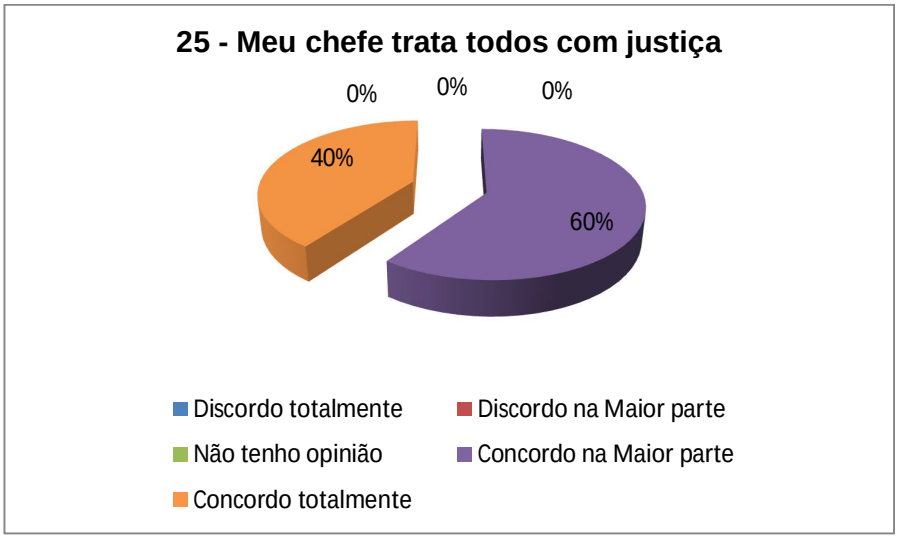
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE Z – GRÁFICO ESTOU SEMPRE INFORMADO SOBRE O QUE ACONTECE NA EMPRESA



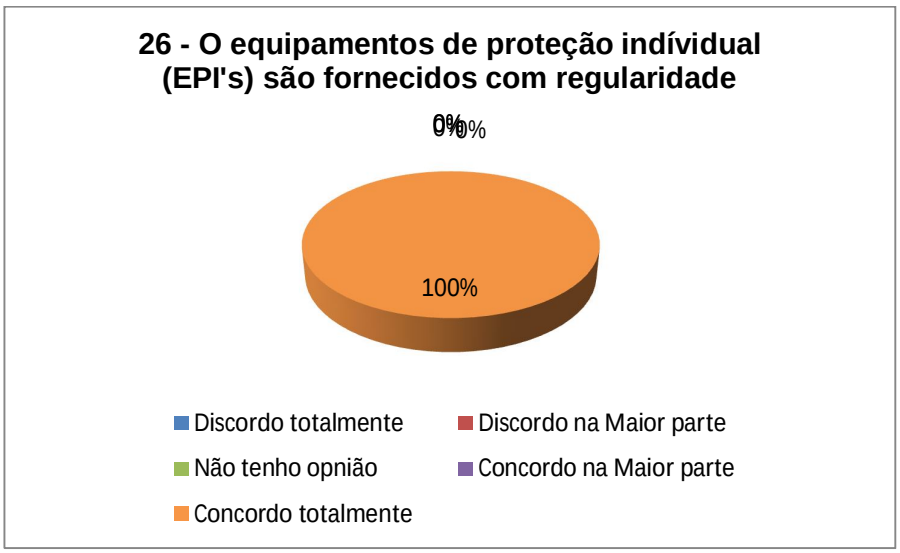
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AA – GRÁFICO MEU CHEFE TRATA TODOS COM JUSTIÇA



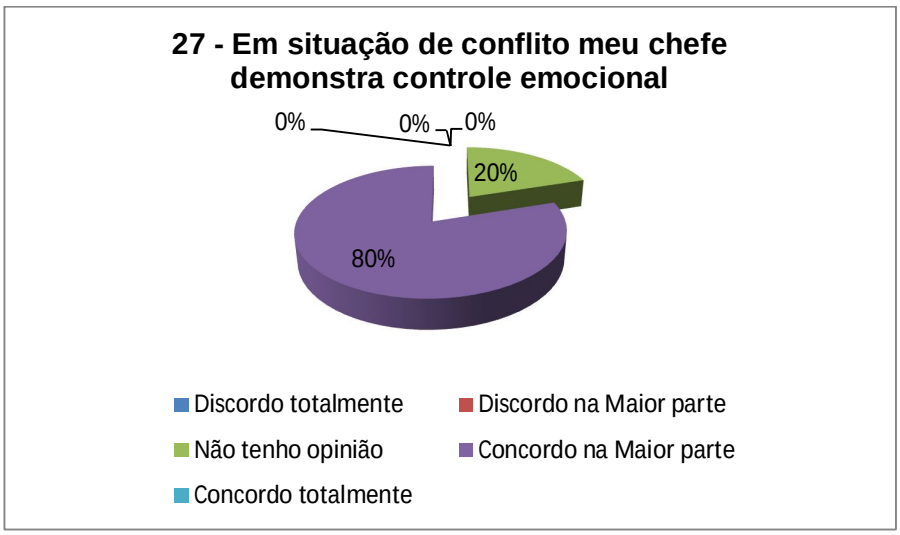
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AB – GRÁFICO O EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDÍVIDUAL (EPI’s) SÃO FORNECIDOS COM REGULARIDADE



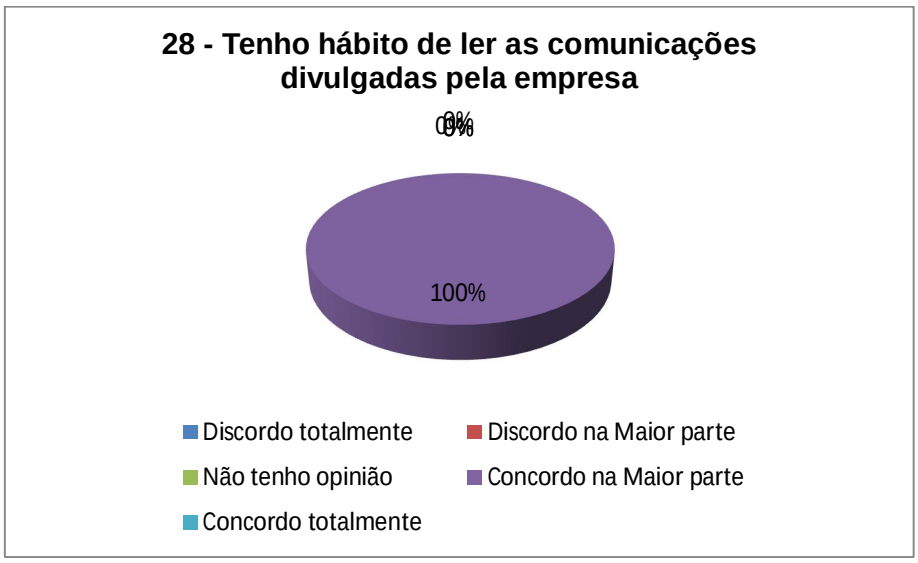
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AC – GRÁFICO EM SITUAÇÃO DE CONFLITO MEU CHEFE DEMONSTRA CONTROLE EMOCIONAL



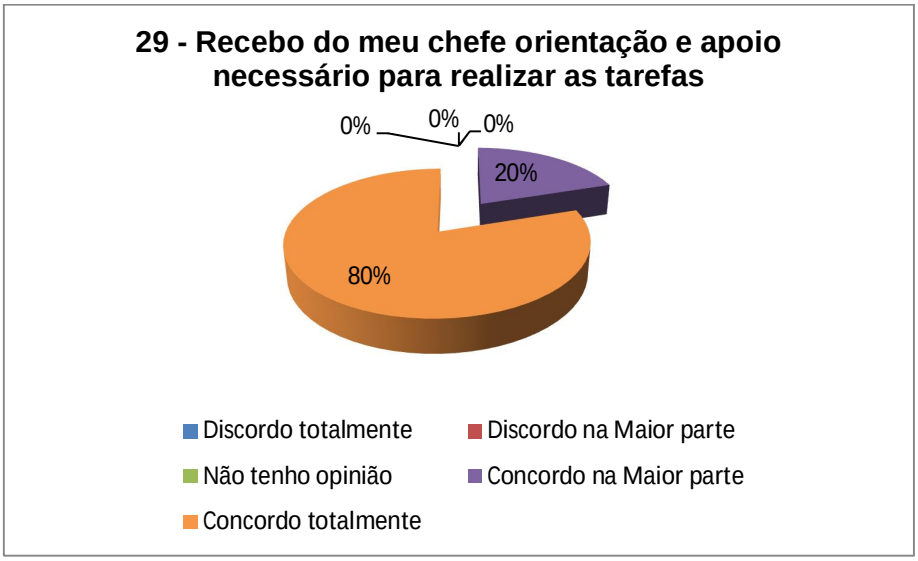
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AD – GRÁFICO TENHO HÁBITO DE LER AS COMUNICAÇÕES DIVULGADAS PELA EMPRESA



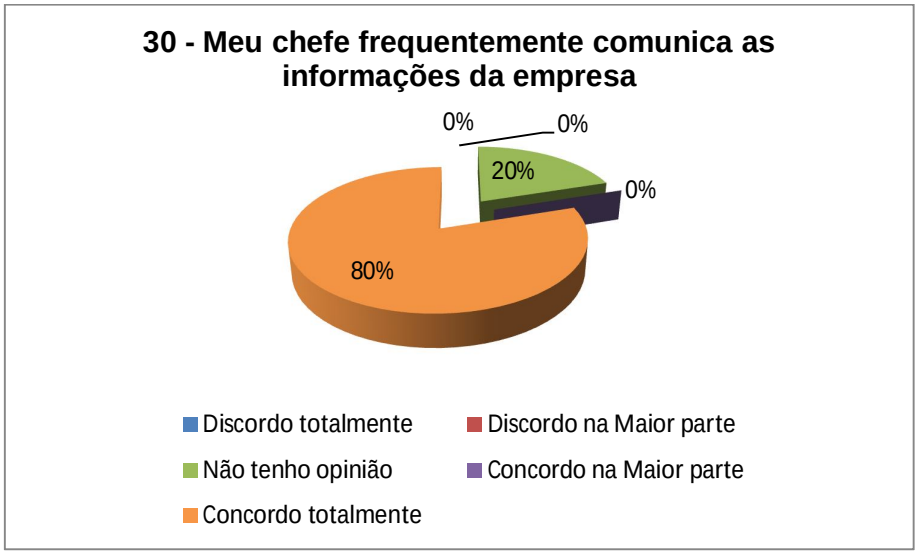
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AE – GRÁFICO RECEBO DO MEU CHEFE ORIENTAÇÃO E APOIO NECESSÁRIO PARA REALIZAR AS TAREFAS



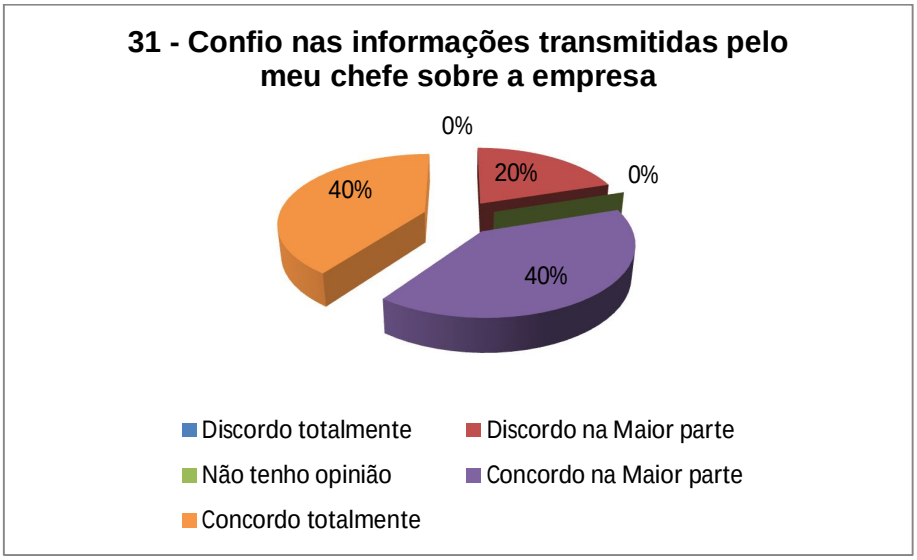
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AF – GRÁFICO MEU CHEFE FEQUENTEMENTE COMUNICA AS INFORMAÇÕES DA EMPRESA



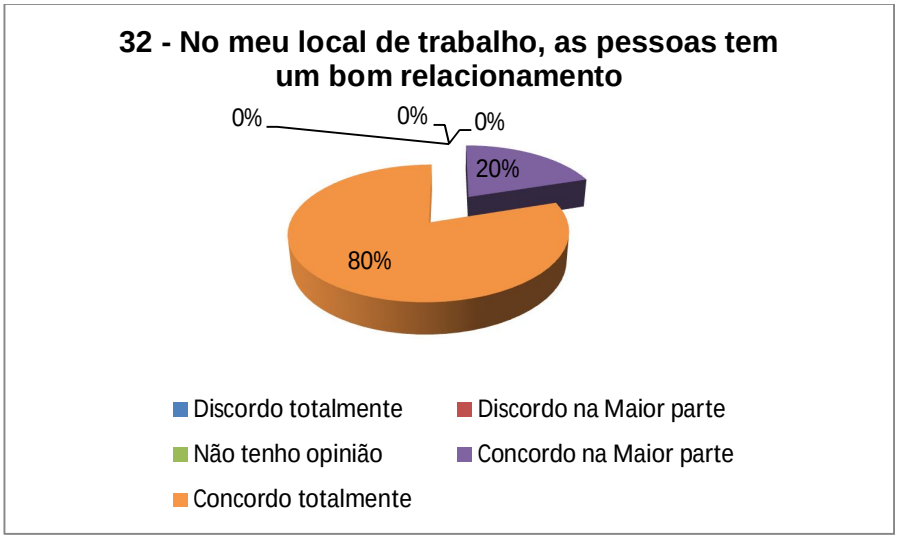
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AG – GRÁFICO CONFIO NAS INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS PELO MEU CHEFE SOBRE A EMPRESA



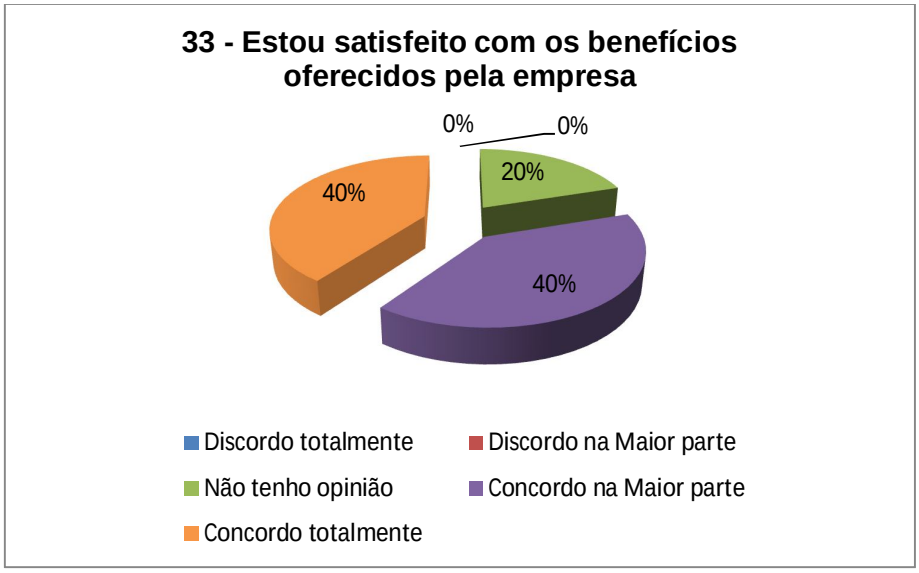
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AH – GRÁFICO NO MEU LOCAL DE TRABALHO, AS PESSOAS TEM UM BOM RELACIONAMENTO



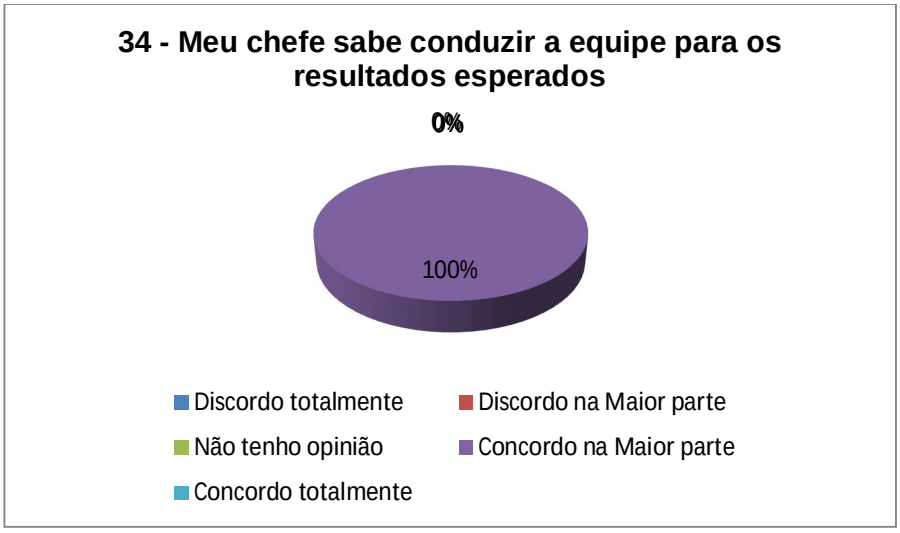
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AI – GRÁFICO ESTOU SATISFEITO COM OS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA EMPRESA



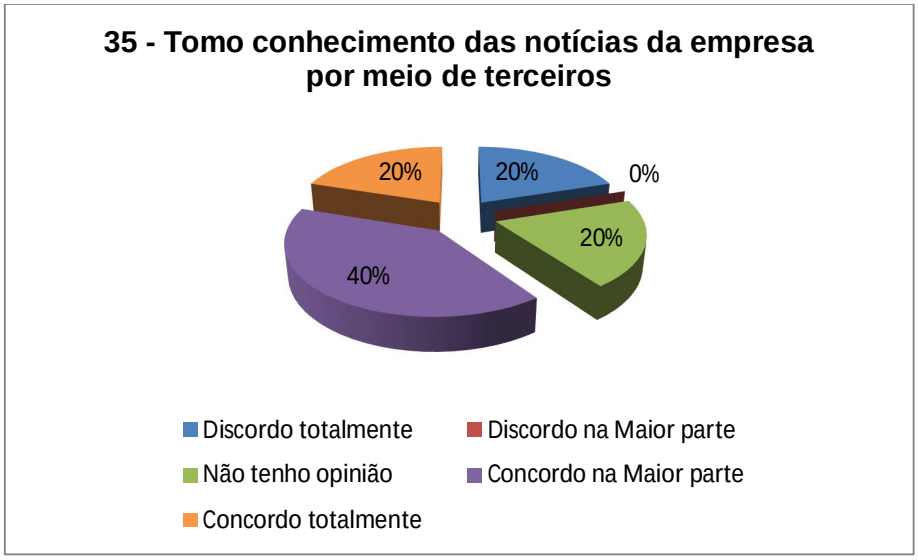
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AJ – GRÁFICO MEU CHEFE SABE CONDUZIR A EQUIPE PARA OS RESULTADOS ESPERADOS



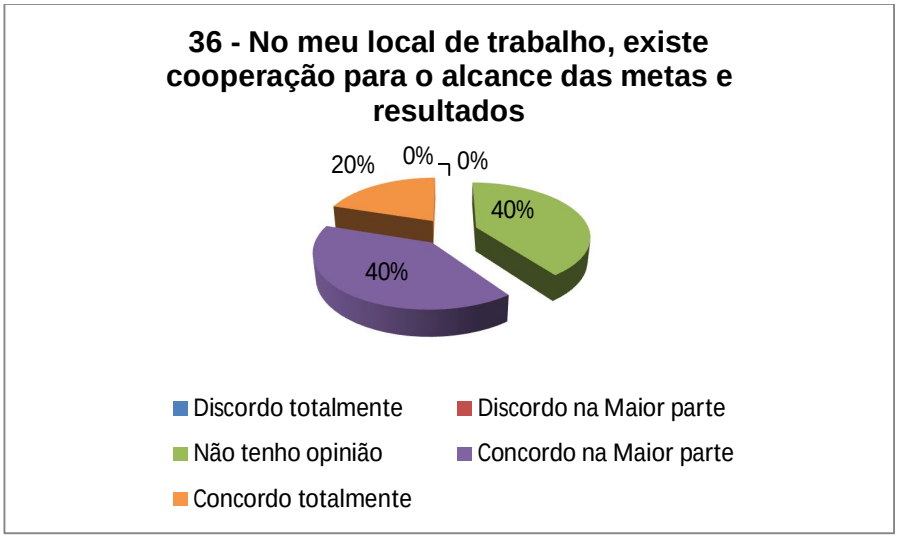
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AK – GRÁFICO TOMO CONHECIMENTO DAS NOTÍCIAS DA EMPRESA POR MEIO DE TERCEIROS



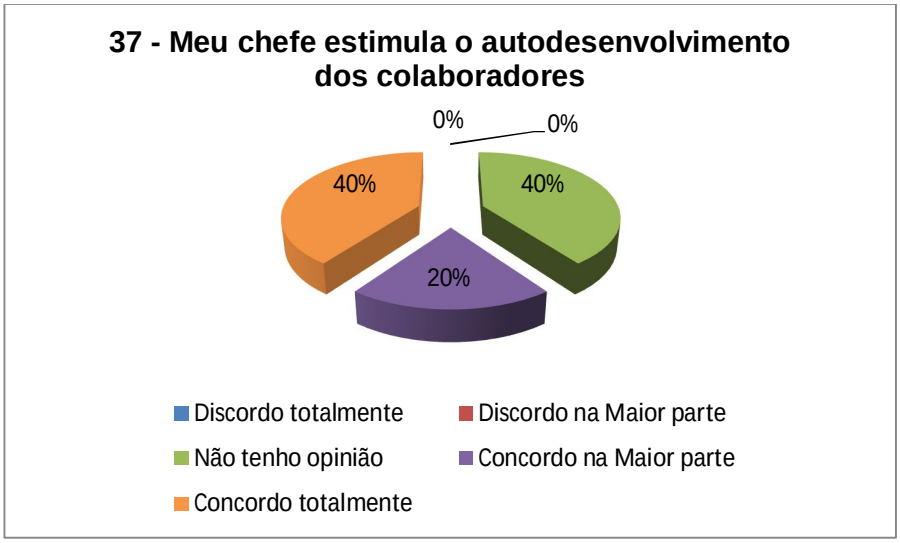
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AL – GRÁFICO NO MEU LOCAL DE TRABALHO, EXISTE COOPERAÇÃO PARA O ALCANCE DAS METAS E RESULTADOS



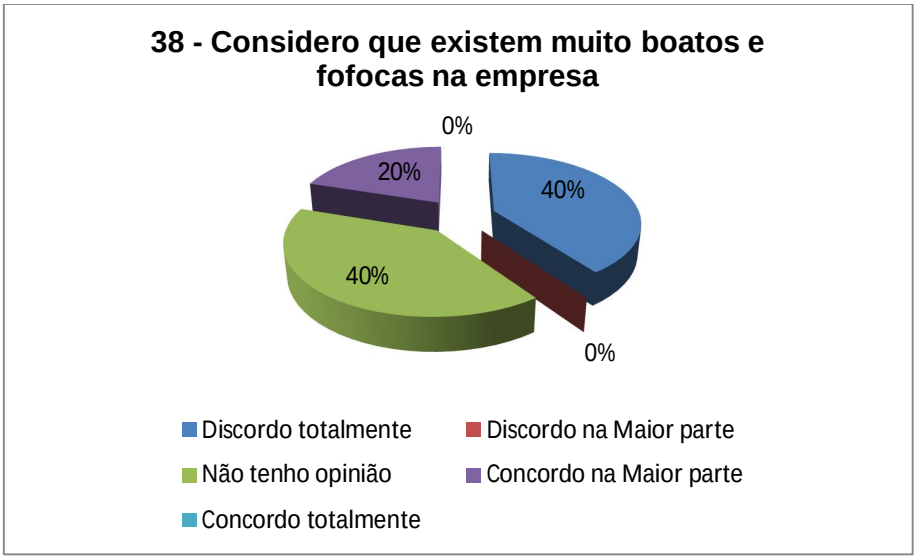
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AM – GRÁFICO MEU CHEFE ESTIMULA O AUTODESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES



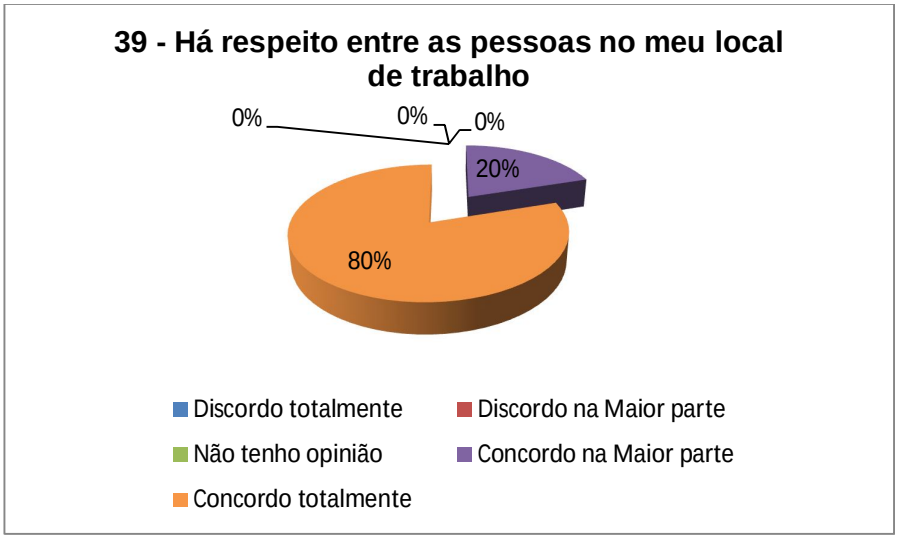
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AN – GRÁFICO CONSIDERO QUE EXISTEM MUITO BOATOS E FOFOCAS NA EMPRESA



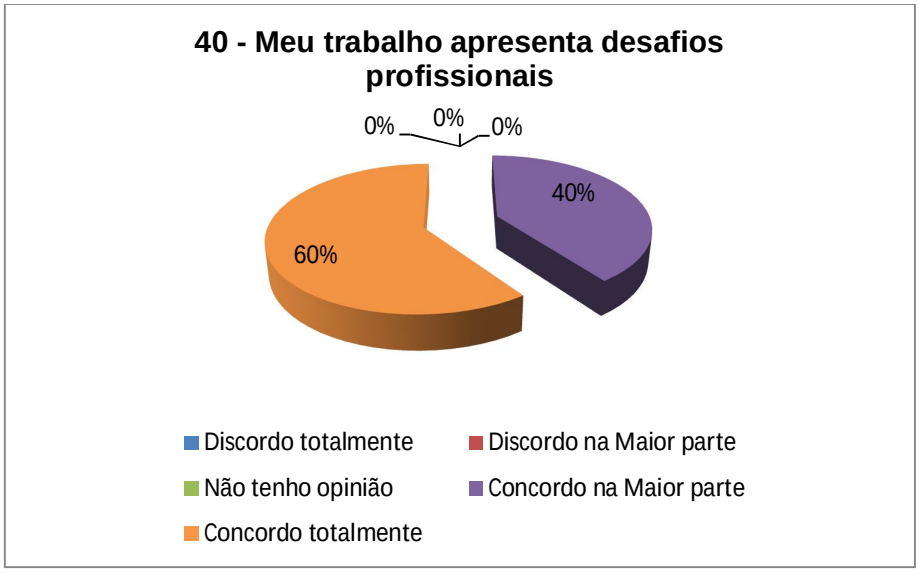
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AO – GRÁFICO HÁ RESPEITO ENTRE AS PESSOAS NO MEU LOCAL DE TRABALHO



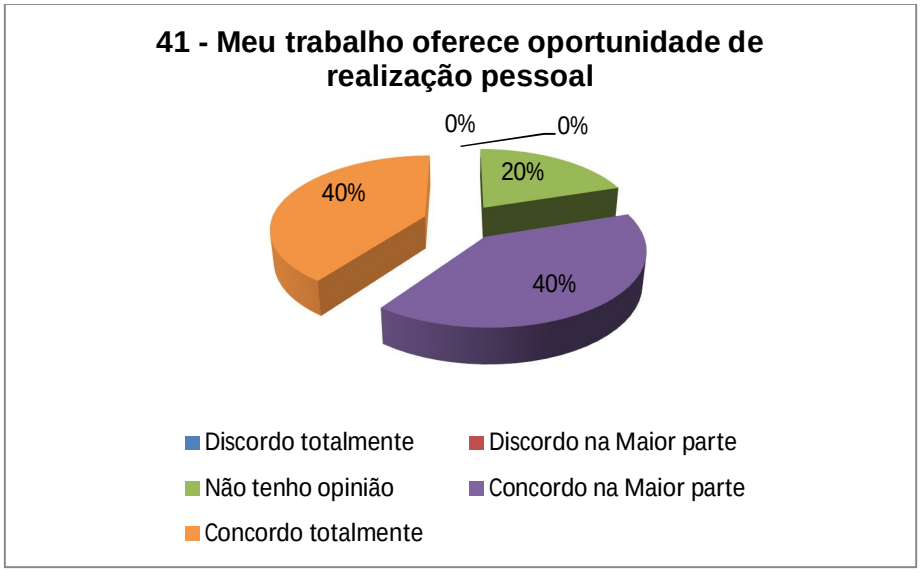
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AP – GRÁFICO MEU TRABALHO APRESENTA DESAFIOS PROFISSIONAIS



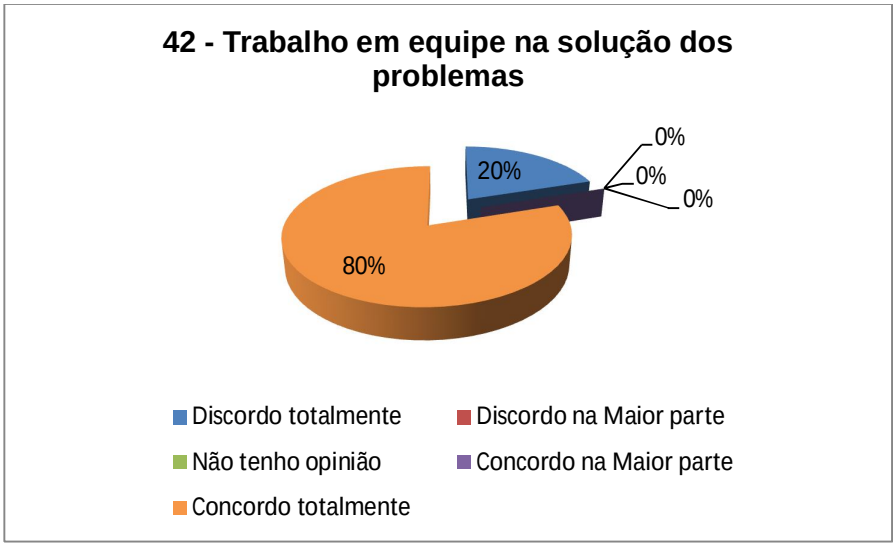
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AQ – GRÁFICO MEU TRABALHO OFERECE OPORTUNIDADE DE REALIZAÇÃO PESSOAL



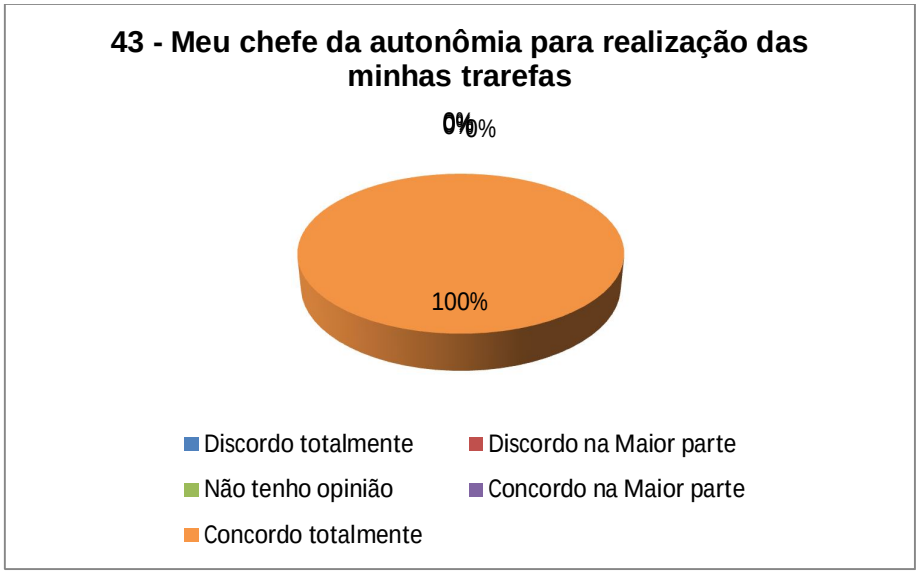
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AR – GRÁFICO TRABALHO EM EQUIPE NA SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS



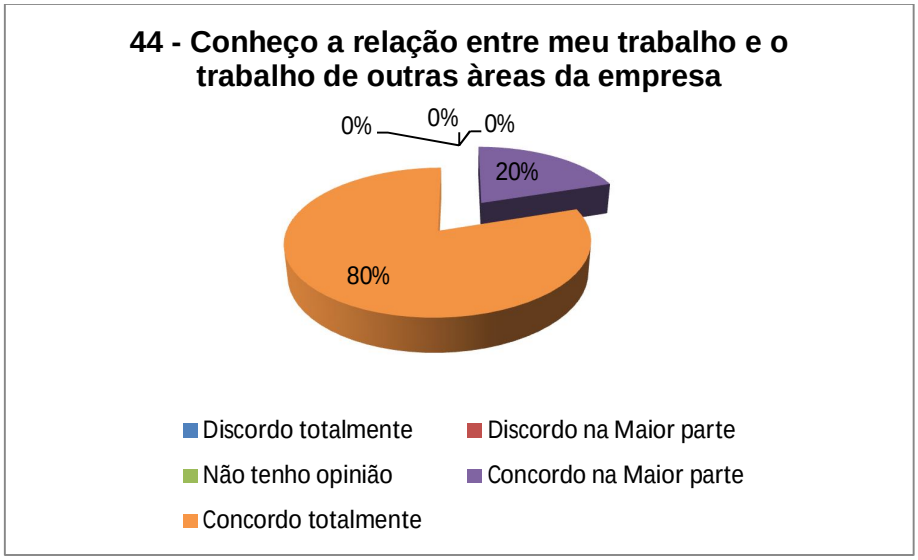
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AS – GRÁFICO MEU CHEFE DA AUTONÔMIA PARA REALIZAÇÃO DAS MINHAS TAREFAS



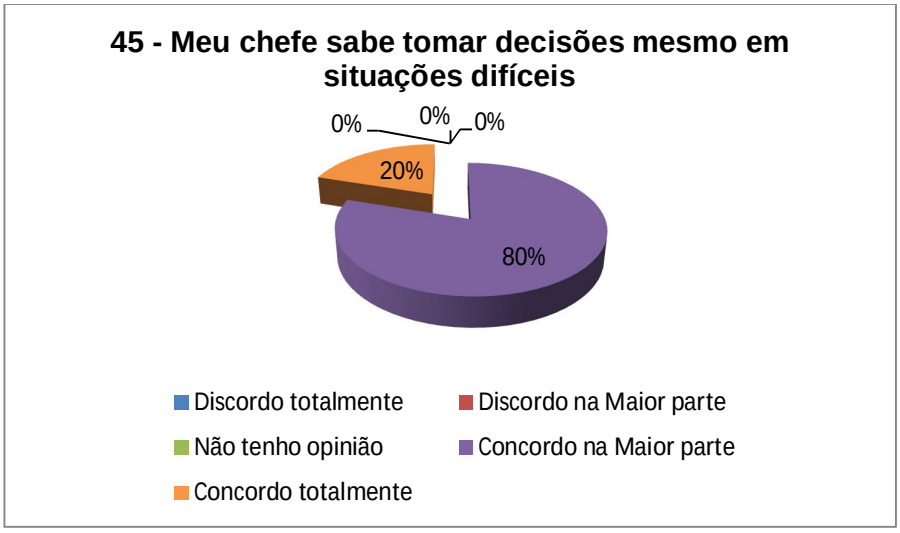
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AT – GRÁFICO CONHEÇO A RELAÇÃO ENTRE MEU TRABALHO E O TRABALHO DE OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA



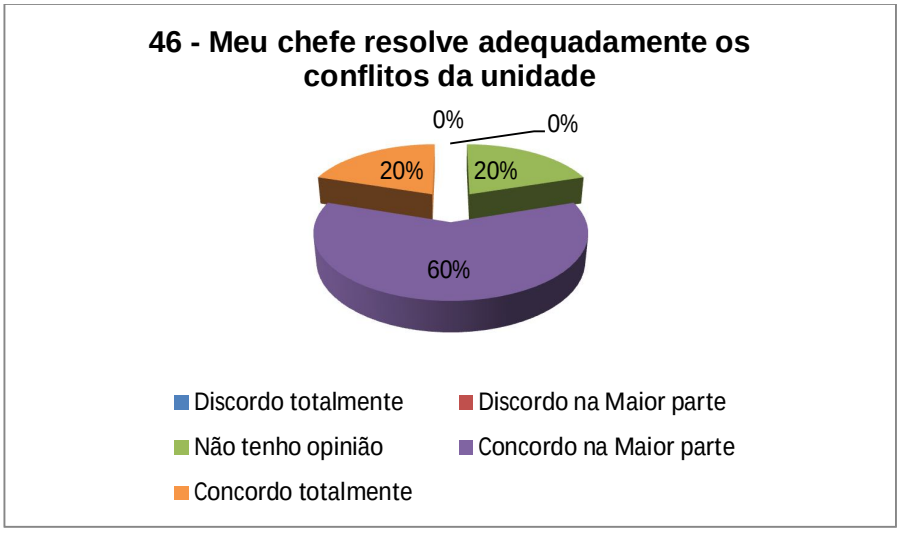
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AU – GRÁFICO MEU CHEFE SABE TOMAR DECISÕES MESMO EM SITUAÇÕES DIFÍCEIS



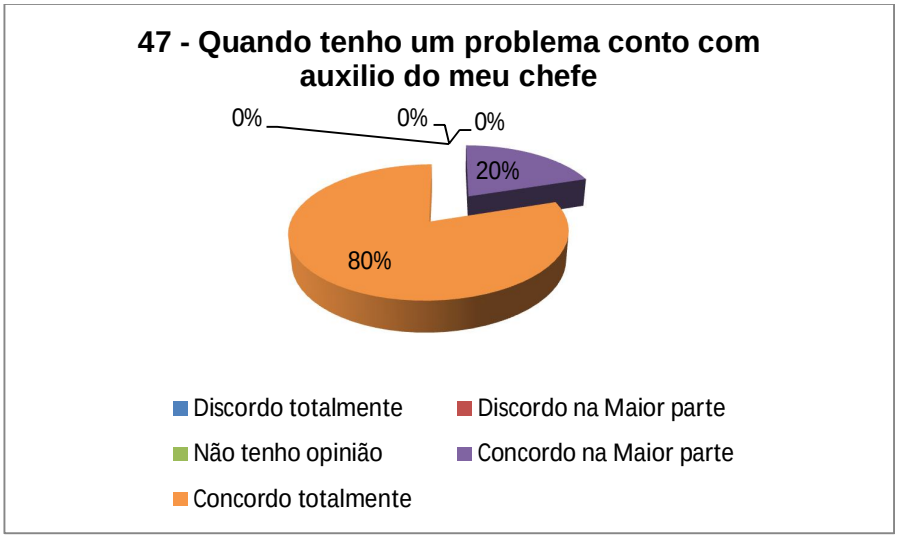
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AV – GRÁFICO MEU CHEFE RESOLVE ADEQUADAMENTE OS CONFLITOS DA UNIDADE



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AX – GRÁFICO QUANDO TENHO UM PROBLEMA CONTO COM AUXILIO DO MEU CHEFE



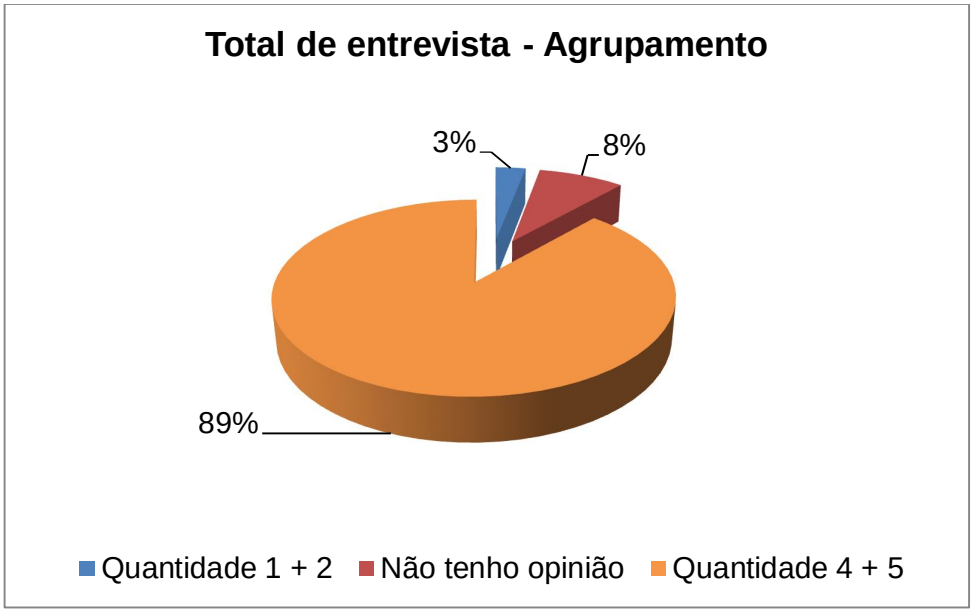
Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AY – TABELA DE AGRUPAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DAS FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING

Numero de agrupamento	Discordo totalmente	%	Discordo na Maior parte	%	Quantidade 1 + 2	Percentual 1 + 2	Não tenho opinião	%	Concordo na Maior parte	%	Concordo totalmente	%	Quantidade 4 + 5	Percentual 4 + 5	Total de entrevistas	%
Comunicação	3	5	1	2	4	5	4	7	23	42	24	44	47	86	55	100
Motivação	0	0	0	0	0	0	5	9	15	27	35	64	50	91	55	100
Qualidade de Vida no trabalho (QVT)	1	2	0	0	1	1	2	4	14	31	28	62	42	93	45	100
Ambiente de trabalho	0	0	2	6	2	6	2	6	16	46	15	43	31	89	35	100
Papel da liderança	0	0	0	0	0	0	7	16	27	60	11	24	38	84	45	100
Total geral	4	1,702	3	1,277	7	2,979	20	8,511	95	40,43	113	48,09	208	88,51	235	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE AZ – GRÁFICO DO AGRUPAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelo autor.