

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO:
UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DESTE CONCEITO.**

Débora Sangi Gandi - FACIG
Estéfane Pereira Portilho - FACIG
Francisco Campos Vieira - FACIG
Maria Luisa Mendes Pedron - FACIG
Reginaldo Adriano de Souza - FACIG
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura - FACIG
Sthéfany Rhodes Cicarini - FACIG

Resumo

As relações interpessoais dentro de uma organização passaram por mudanças ao longo do tempo. A visão do trabalhador sofreu uma transição: antes era visto como parte da máquina e, atualmente, possui o papel de parceiro da organização. Uma das fontes de ligação entre as organizações e seu capital humano é a comunicação, meio imprescindível para empresa podendo até ser utilizada como estratégia competitiva. Dentro deste contexto surge o Endomarketing como uma das ferramentas utilizadas para estreitar as relações, com foco voltado para o cliente interno das empresas. Frente a estas questões, o estudo tem por objetivo avaliar a aplicação deste conceito. Com a utilização do método de levantamento e com delineamento quanti-qualitativo, os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado a sujeitos de pesquisa escolhidos de forma aleatória. Como resultado, obteve-se que as empresas possuem princípios do Endomarketing, porém não aplicado da forma que esta ferramenta de comunicação propõe.

Palavras-Chave: Endomarketing. Comunicação. Relações Interpessoais. Gestão da Comunicação.

1. INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos é possível observar as mudanças nas relações interpessoais nas organizações. Uma análise histórica é importante para a compreensão do posicionamento das organizações, quanto ao fator humano, no decorrer dos anos. As teorias de Taylor, Fayol, Ford e Weber possuíam como foco o aproveitamento dos recursos, processos e tarefas da organização, o fator humano não era menosprezado, porém as pessoas eram consideradas apenas como recursos produtivos (MAXIMIANO, 2000).

O surgimento da Escola das Relações Humanas trouxe para as organizações um novo posicionamento em relação aos seus funcionários. Segundo Matos (2009) a partir de 1920, o sociólogo Elton Mayo afirmou em seus estudos que para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser consideradas pelos gestores como extensões das máquinas. Esse estudo trouxe uma ampla percepção das pessoas e demonstrou que, além das condições de trabalho, o comportamento também é importante para a melhoria da produtividade.

Observando essas conclusões, com o decorrer dos anos o capital humano foi sendo crescentemente valorizado, Chiavenato (2009) relata o capital humano como um ativo intangível que é constituído das habilidades e competências dos funcionários.

A percepção da importância da utilização deste tipo de capital nas organizações despertou as empresas para a aproximação e desenvolvimento das relações interpessoais. A comunicação estabeleceu-se como o meio mais eficaz para o alcance deste objetivo. O investimento na comunicação interna tem sido crescente, porém destaca-se que apenas comunicar não é o suficiente, é preciso que o funcionário esteja imerso na missão e visão da organização. Para isso, é proposto o Endomarketing, que trata do marketing interno, onde os clientes são os funcionários.

O objetivo principal deste estudo foi de avaliar o uso e aplicação do endomarketing como ferramenta de gestão de comunicação dentro das organizações prestadoras de serviços em Manhuaçu, na percepção de seus colaboradores. Para tanto, utilizou-se o método do levantamento com uma análise quanti-qualitativa. A coleta de dados deu-se a partir de um questionário disponibilizado a 57 pessoas selecionadas de maneira aleatória. Conclui-se que, embora as organizações utilizassem parte dos preceitos de Endomarketing em sua organização, não é possível afirmar que este conceito tem sido aplicado de forma efetiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Experiência de Hawthorne

As discussões iniciais deste trabalho partem das conclusões dos estudos de Elton Mayo em Hawthorne, em um contexto onde as pessoas faziam parte do sistema produtivo como peças funcionais. A equipe de Mayo tinha como objetivo o aumento da produtividade dos funcionários por meio da modificação da iluminação no ambiente, eliminação de fadiga, condições de trabalho, além de testes que contavam com supervisões de pesquisadores. (MOTTA; VASCONCELOS, 2013)

Stuart Chasse¹, citado por Motta e Vasconcelos (2013), traz uma interpretação interessante desta experiência com as mulheres que foram selecionadas para os testes na sala

¹ CHASSE, S. The proper study on marketing and men at work, 1948.

de montagem de relés, na qual as mesmas sentiram-se muito importantes por terem feito parte das decisões no processo das tarefas. Duas delas puderam selecionar mais quatro companheiras para o grupo e assim desenvolveram o trabalho tendo a produção elevada.

Em relação aos interesses organizacionais, Motta e Vasconcelos (2013) afirmam que Elton Mayo deslocou o foco de interesse da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, bem como dos incentivos monetários para os psicossociais.

Então, por meio dos estudos feitos na Western Electric, Mayo consegue, junto de seus pesquisadores, verificar o que estava interferindo nos resultados da produção, as interferências ocorreram devido às formações de grupos sociais informais onde os integrantes destes grupos eram mutuamente ajudados entre si - seja pela cultura, costumes, a vontade de pertencer ao grupo, a comunicação entre funcionários, a parte de entrevistas onde os participantes da pesquisa eram ouvidos – possibilitando ligações diretas para a produção. Portanto, outros incentivos eram necessários para que o trabalho fosse eficiente, não apenas fatores fisiológicos, mas também os psicológicos, que prevaleciam sobre os mesmos (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Com estas conclusões, os estudos relacionados à administração progrediram e as percepções sobre os fatores impulsionadores do crescimento começaram a mudar. Viana e Lima (2010) afirmam que a partir da publicação dos estudos de Mincer², Schultz³ e Becker⁴ constatou-se que, além da atribuição do capital físico ao crescimento econômico, havia outra variável implícita nos modelos estudados: o capital humano.

No que diz respeito a este conceito, Carvalho e Souza (1999, p. 2) argumentam que ele “se refere à capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformados em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente”. Complementando esse pensamento, Gomiero (2001) afirma que o capital humano, configurado como um grande referencial de sucesso no meio organizacional, é o que vai determinar o futuro da companhia. Já para Zafalon *et al.* (2006), o capital humano é extremamente relevante nas organizações, por ser um fator que proporciona vantagem competitiva.

Diante disso, é perceptível a importância do capital humano e de sua valorização para o ambiente organizacional e, dentre todas as possíveis ações que podem ser tomadas para valorizar o trabalho humano e melhorar os relacionamentos na organização, destaca-se a comunicação.

2.2. A comunicação nas organizações

A comunicação existe desde o princípio dos tempos. Os gestos, toques, imagens visuais e sonoras, até sensações olfativas ou gustativas, como relatam Alcure; Ferraz e Carneiro (1996), Soares (1999), Oliveira (2007), Cereja e Magalhães (2004) e Castro (2013), fazem parte dos recursos de que se dispõem para a comunicação. Por meio dela, seres

² MINCER, J. Investment in human capital and personal income distribution. *Journal of Political Economy*, v. LXVI, n. 4, p. 281-302, 1958.

³ SCHULTZ, T. W. O valor econômico da educação. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1964.

⁴ BECKER, G. S. Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press, 1964.

humanos e animais partilham diferentes informações entre si, tornando esta ação essencial para uma vida em comunidade. Como as palavras, os sentidos também adaptam o ser humano ao meio socioambiental, constituindo fontes de conhecimento (ALCURE; FERRAZ e CARNEIRO, 1996). Segundo Oliveira (2007, p. 7) “para compreender o mundo de forma plena e se comunicar o ser humano usa as duas formas de expressão: verbal e não-verbal, que são muitas vezes, campos complementares e simultâneas”.

Para ser eficaz, Mendes (2004) aponta que a comunicação precisa ser transparente e de fácil entendimento, sem causar ambiguidade. A clareza é fundamental para um bom entendimento entre o comunicador e comunicado. Porém, como aponta Mendes (2004, p. 14) “a maioria das reclamações ou da insatisfação de funcionários está ligada à falta de informação e comunicação”.

Esta insatisfação vem atrelada a outro fator chamado motivação, que, contrapondo ao que muitos pensam, não é algo que pode ser espontaneamente gerado, ela é uma propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada por uma série de fatores, tais como a comunicação (COSTA, 2007a). Contudo, segundo o autor, o seu desuso dentro das organizações vem se tornando um dos principais fatores da insatisfação dos funcionários.

O chamado “público interno”, é o mais próximo da empresa e o responsável pela sua existência, por isso, deveria ser o principal foco da organização, já que é o reflexo do negócio. De acordo com Sorio (2006, p. 2)

[...] funcionário insatisfeito com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados, conseqüentemente irá fazer uma contrapropaganda cada vez que transmitir ao público externo a sensação de descontentamento que o domina.

Todavia, compreender isto e começar a colocar em prática uma ação corretiva não é uma tarefa fácil, é necessário estabelecer uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis de negócio (RHODIA⁵, *apud* KUNSCH, 2002).

O relacionamento entre empregado e empregador por meio da comunicação gera confiança, respeito e motivação, e manter um funcionário motivado, aumenta a produtividade, eficiência, e até mesmo a criatividade. Para isso, os gestores precisam entender que as pessoas são o grande fator que faz a diferença na concorrência entre as organizações, e que o seu crescimento está relacionado ao crescimento delas (MENDES, 2004).

Não se estreitando a um simples ato de “falar”, uma boa comunicação é também uma troca de informações envolvendo o processo de ouvir, assimilar ideias e participar. Como afirma Mendes (2014, p. 4 e 5)

[...] é necessária uma conversa diária. O respeito pela opinião. Comunicar com o objetivo de facilitar. A mão estendida para dar o apoio necessário, um abraço amigo, uma advertência no momento certo. É para isso que os gestores devem estar voltados se quiserem sobreviver e crescer no seu

⁵ RHODIA S. A **Plano de comunicação social**. São Paulo, 1985.

negócio. Essa é a comunicação que realmente faz a diferença, pois ela tem um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável.

Empregados envolvidos com os acontecimentos e objetivos da organização geram melhores resultados. A insatisfação do funcionário pode ser eliminada com um bom diálogo e, para alcançar um diferencial competitivo, é inevitável a integração dos seus colaboradores. É necessário que todos dentro da organização vivenciem o negócio (MENDES, 2004). Como aponta Levitt em seu artigo “Miopia de marketing” (1960, p. 3) “a organização precisa entender que sua função não está mais na produção de bens e serviços, mas na realização de coisas que levem as pessoas a quererem trabalhar com ela”.

Então, de acordo com Uchoa (2014), para se atingir os diferentes públicos que compõem o quadro de colaboradores de uma organização, as diferentes linguagens devem ser utilizadas, desde o meio *online* até as reuniões presenciais, mas preservando o mesmo sentido que leve ao atingimento dos objetivos propostos. “A comunicação é a forma oficial da organização estabelecer um diálogo entre seus funcionários, além de ser um meio pelo qual se consegue reforçar e repassar seus valores, missões e objetivos” (UCHOA, 2014, p. 112).

Com isso, nota-se que a opinião do público interno passou a ter grande influência nas perspectivas das organizações. “Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido na estratégia de recursos humanos denominada: Endomarketing – ou marketing para empregados, propondo levar o marketing para dentro da empresa” (SORIO, 2006, p. 2).

2.3. Endomarketing como ferramenta estratégica

Criado por Bekin em 1990, Endomarketing corresponde à parte não visível do marketing, mas que, mesmo assim, consegue viabilizar o sucesso do marketing tradicional fora da empresa. Para o autor, o termo se ajusta às estratégias do marketing clássico, melhorando o ambiente interno das organizações.

De acordo com Brum (2010), o endomarketing foi registrado no Brasil no ano de 1996 por meio do consultor de empresas Bekin, que vivenciou a experiência corpo a corpo em suas atividades profissionais. Com isso, logo percebeu que “vender” o produto para os funcionários passa a ser tão importante quanto para o cliente, pois assim tornam-se aliados dos negócios e responsáveis pelo sucesso da corporação e igualmente preocupados com o desempenho. De acordo com Bekin (2004, p. 4):

[...] o endomarketing é uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno para um objetivo comum. Ele é capaz de indicar um caminho que proporcione à empresa um diferencial para que ela obtenha vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.

Então o marketing interno deve ser tratado como uma ferramenta que será usada no decorrer da vida do indivíduo independentemente da empresa em que trabalha, pois, o endomarketing tem como propósito melhorias para as empresas estimulando a motivação dos funcionários, gerando assim melhor rendimento, maior lucratividade, aprimoramento do diálogo entre gestor e colaborador, organização da política de recursos humanos e o marketing em si. Logo, traz consigo resultados eficazes para a organização, uma vez que, quando se tem colaboradores motivados, satisfeitos e valorizados, o resultado será positivo.

Conforme Grönroos (2003, p. 411) o objetivo do Endomarketing é:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independentemente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

Compreende-se então que o endomarketing nas empresas é uma ferramenta facilitadora que aprimora o crescimento, onde o gestor e colaborador buscam alcançar o mesmo objetivo.

Segundo Ribeiro (2008, p. 191) “o endomarketing é definido como um instrumento de gestão que se utiliza como base o marketing tradicional no ambiente interno das organizações, aliado aos conceitos de Recursos Humanos”.

Entretanto, de acordo com Bekin (1995), para isso se fazer presente nas organizações, é necessário que o gestor reconheça o endomarketing como uma estratégia global, se informe e tenha compromisso e apoio de seus executivos, além de avaliar os pontos fortes e fracos de sua estrutura organizacional a fim de implantar essa nova técnica com êxito. A comunicação deve estabelecer um sistema amplo de subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas de forma eficiente, com *feedback* e clima propenso ao diálogo (ALVES *et al.*, 2002).

A respeito do endomarketing e sua função no ambiente organizacional Costa (2007a, p. 1) argumenta:

[...] Pode-se então denominar endomarketing como “Gestão de Marketing Interno”, apropriando, como objetivo principal, promover a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa. Trata-se então de uma forma mais pragmática de ver o papel do marketing interno, uma vez que colaboradores mais comprometidos terão maior produtividade e, por consequência, a empresa afere melhores lucros e resultados.

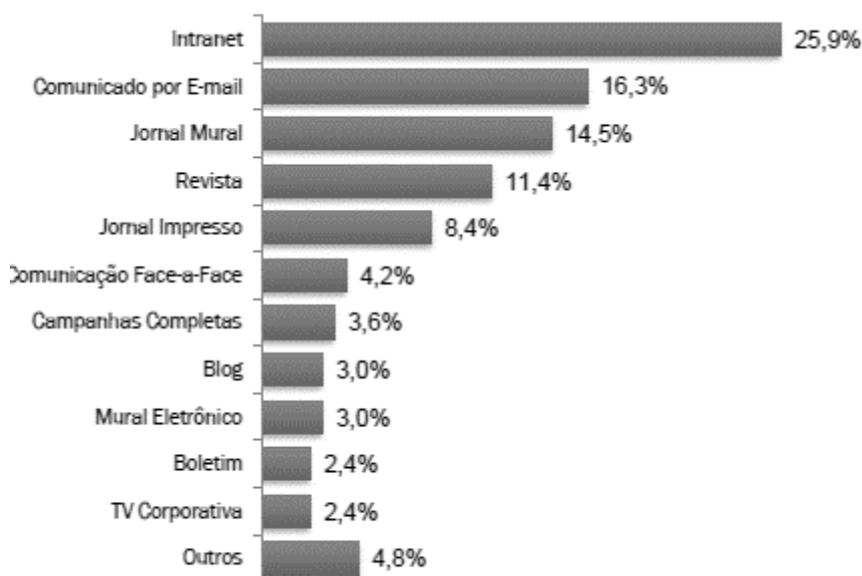
2.3.1. Endomarketing e sua aplicação no ambiente organizacional

O marketing é usado para atingir os clientes externos e possui planejamento e projeto para conseguir atraí-los para sua organização. O endomarketing, baseado no conceito de marketing (“*endo*”, dentro), seria então uma forma de trazer essa ideia para dentro da empresa. Porém Costa (2007b) aponta que é importante analisar que o marketing voltado para os clientes internos exige uma atenção maior do que se espera, é necessário buscar com que eles abracem a ideia, se interessem por ela e o mais importante: sejam alcançados. Por isso não é tão simples como se pensa.

O endomarketing está relacionado com a forma em que os colaboradores são tratados na organização primeiramente. O clima motivacional e os incentivos fazem com que o marketing interno seja percebido, aceito e divulgado com muito mais facilidade.

Pode-se aplicar o endomarketing de várias formas dentro da empresa, por meio de cartazes, quadros, reuniões para divulgação de novos produtos, jornal interno, intranet, entre outros (ABERJE, 2012). São vários os tipos de meios para se consolidar o marketing interno, porém, o importante e primordial é nunca deixar de comunicar, pois a comunicação é a base para o sucesso de uma organização. Na figura 1 estão listados os meios de comunicação que podem ser utilizados.

FIGURA 1 – Gráfico de pesquisa sobre os meios mais utilizados nas empresas para a Comunicação Interna.



Fonte: ABERJE (2012)

Para Brum (1998), tem-se um novo contrato no qual os empresários prometem tratar seus funcionários como capital humano, oferecendo-lhes benefícios mais atraentes, sistemas de controle mais modernos, estímulos ao aumento da produtividade, ambientes flexíveis e saudáveis e, principalmente, acesso a todo e qualquer tipo de informação.

Considerando o que foi supracitado, constata-se que é importante que os líderes enxerguem a necessidade de um bom relacionamento com os colaboradores, pois eles transferem isto para o ambiente externo fazendo com que o próprio colaborador faça o marketing externo para a empresa. “Pois marketing interno eficiente se torna um antecedente a marketing externo eficiente” (ALVES *et al.*, 2002, p. 4).

Colaboradores motivados e entusiasmados geram maior produtividade e bons resultados. Sendo reconhecidos, acabam estimulando os colegas de trabalho. A motivação não está ligada somente a forma financeira, ela também é reconhecimento, comunicação e o sentimento de realmente fazer parte do negócio. É importante ressaltar que a opinião e visão dos funcionários devem ser valorizadas, pois eles são os mais próximos da empresa e os responsáveis pela sua existência.

Para Costa (2012), o primeiro passo para o marketing interno é a informação - colher dados de como se encontra o ambiente organizacional, o que motiva seus funcionários e como isso afeta de forma geral o trabalho deles – e isto pode ser obtido em conversas informais e

reuniões com líderes de equipe. O segundo passo seria o diagnóstico e viabilizar soluções para os problemas existentes, atribuindo ideias para melhorar. E o terceiro passo seria a solução do mesmo.

É relevante que os líderes verifiquem a satisfação de seus funcionários, estimule o espírito de equipe, a proatividade e a organização de palestras motivacionais para mostrar que se importa com o funcionário, por exemplo. É essencial que toda empresa esteja envolvida no processo e que trabalhe com sua realidade, buscando crescer internamente e externamente como consequência do marketing interno sob o mercado de trabalho e clientes (CAMPOS; 2012).

2.3.2. Endomarketing e suas contribuições

De acordo com a publicação de Melissa (2012) as empresas Fiat, Toyota e Goldem Cross são referências no mundo quanto ao marketing interno e os resultados obtidos da aplicação do endomarketing comprovaram que o foco para o primeiro cliente gera resultados positivos às organizações. Os colaboradores que fazem parte de empresas que os estimulam e os mantêm informados sobre o que está acontecendo produzem mais, se dedicam mais, pensam na empresa como quem faz parte dela e querem o crescimento da mesma, pois sabem que serão reconhecidos pela sua participação.

Para Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), colaboradores felizes e que se sentem importantes para a empresa tendem a transferir isto dentro da organização, nos setores vizinhos e aos colegas de trabalho, por isso é importante que toda empresa faça parte do processo de marketing interno. O clima organizacional e a política de boa vizinhança interferem no meio de comunicação entre os funcionários e o meio em que se trabalha influencia no humor e no rendimento.

De acordo com Kotler, Hayes e Bloom (2002, p. 58) “todo mundo gosta de ser tratado como alguém importante. A capacidade de fazer cada cliente se sentir especial constitui o ponto crucial para estabelecer empatia”, por isto, depois dos resultados internos, se percebe os resultados externos. Os clientes são mais bem tratados, mais estimulados e tendem a ter mais aceitabilidade ao atendimento que recebem. Isto também vem em retornos financeiros, o que faz com que as empresas obtenham maiores lucros.

Os colaboradores podem ser grandes aliados no marketing externo quando falam bem de seus parceiros e do ambiente em que trabalham. Isto resulta em uma impressão de empresa correta e que satisfaz as necessidades dos empregados e, conseqüentemente, que luta para atender as expectativas dos clientes, criando uma imagem positiva no mercado. Como afirma Kotler (2000, p. 44), "não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo."

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo é avaliar o uso e aplicação do endomarketing como ferramenta de gestão de comunicação dentro das organizações. Com o intuito de melhor atender tal propósito realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, dentro de uma abordagem quanti-qualitativa. De acordo com Gil (2008, p. 28) uma pesquisa descritiva possui como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto à análise quanti-qualitativa, Giddens

(2012) salienta que os estudos que fazem uso do método misto busca ampliar o entendimento e alargar as fronteiras do tema abordado.

Esta técnica de pesquisa visa basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos, quanto à coleta de dados são empregadas estratégias de investigação que envolvem a obtenção de informações tanto numéricas quanto como informações de texto (CRESWELL; 2007).

Para tanto, a técnica de pesquisa utilizada foi o levantamento, que segundo Bertucci (2009, p. 55), “pode ser tanto para descrever, quanto para explicar ou explorar dado fenômeno”. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário, com questões abertas e fechadas, sendo os 57 sujeitos de pesquisa, selecionados de forma aleatória, funcionários de empresas que atuam no ramo de Serviços em Manhuaçu e região. O questionário foi feito servindo-se da ferramenta Google Docs, o que gerou resultados fundamentados em uma planilha Excel[®].

4. ANÁLISE DE DADOS

Como descrito nos aspectos metodológicos, o questionário teve 57 respostas de indivíduos atuantes no ramo de serviços.

Quanto aos dados demográficos, no que diz respeito a idade dos entrevistados, 49,1% estão compreendidos entre 21 a 30 anos, 22,8% de 15 a 20 anos, 17,5% de 31 a 40 anos e 10,5% de 41 a 60 anos. Sendo 30 deles do sexo masculino, quanto ao estado civil, 40 pessoas são solteiras, 16 casadas e 1 em união estável.

O questionário dividiu-se em três âmbitos com perguntas a respeito da organização (missão, visão e objetivo), do ambiente interno e comunicação interna.

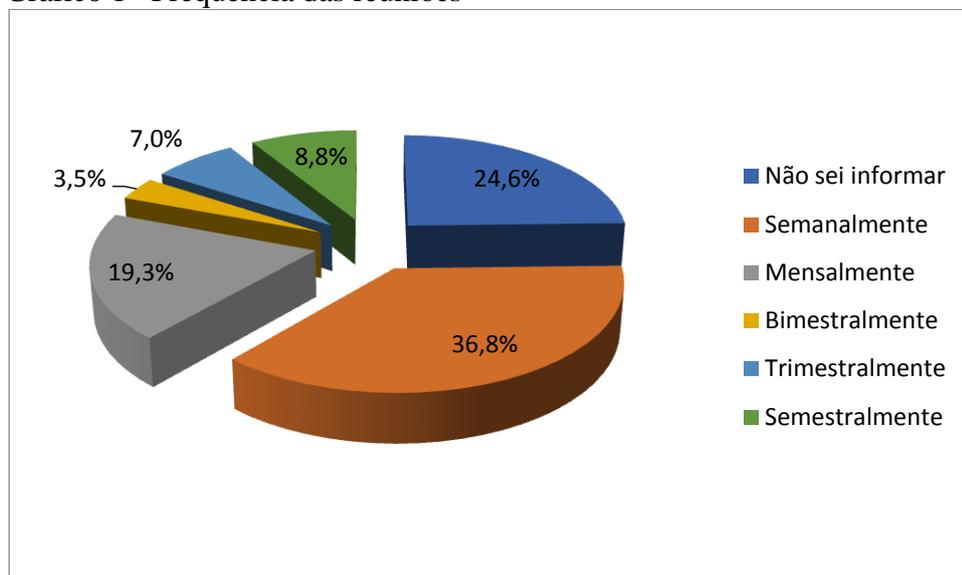
4.1. Sobre a organização

Essa etapa possui como objetivo avaliar o quanto os funcionários conhecem de suas empresas e o quanto estão alinhados aos objetivos e metas estabelecidos. Quando questionados sobre a história e objetivo da empresa 93% dos entrevistados responderam que conheciam. Quanto a forma com que foram transmitidos a maioria respondeu “através de reuniões”, e podendo também ter outros meios que complementassem as mesmas como “jornal interno, meios eletrônicos (internet, intranet, tv...), cartazes, quadros, boca a boca”.

Quando perguntados se a organização da qual fazem parte possui missão ou visão 77% afirmava que sim. Dos que afirmaram que a organização possui missão e visão 80,7% disseram conhecê-los

Uma das formas de transmissão dos objetivos são as reuniões e por isso, os indivíduos responderam questões sobre a frequência das mesmas e se participam delas, os resultados são demonstrados nos gráficos 1 e 2.

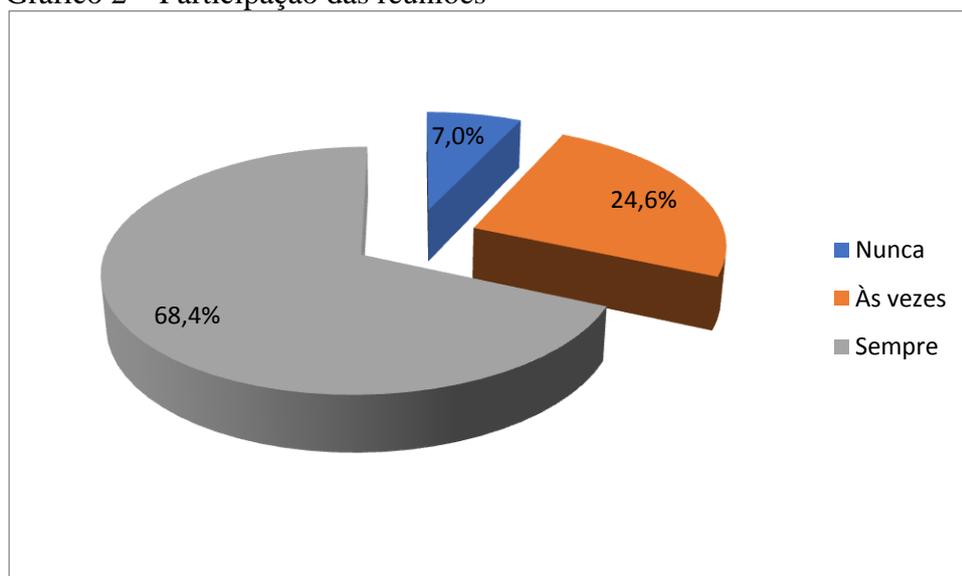
Gráfico 1– Frequência das reuniões



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Conforme o gráfico 1, percebe-se que a maioria das reuniões ocorre semanalmente de acordo com 36,8% dos respondentes, considerável porcentagem, 24,6%, disseram não saber informar, outros 19,3% afirmaram ocorrer reuniões mensalmente, 3,5% bimestralmente, 7% trimestralmente e 8,8% semestralmente. Embora a maioria informe que há reuniões frequentemente é nítido que o número de pessoas que não sabem informar é um pouco alto, este dado pode demonstrar que em tais organizações não existe uma sistemática de reuniões e que tal fato pode evidenciar a falta de continuidade no processo de comunicação, o que demonstraria a falta de programas de endomarketing efetivamente.

Gráfico 2 – Participação das reuniões



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

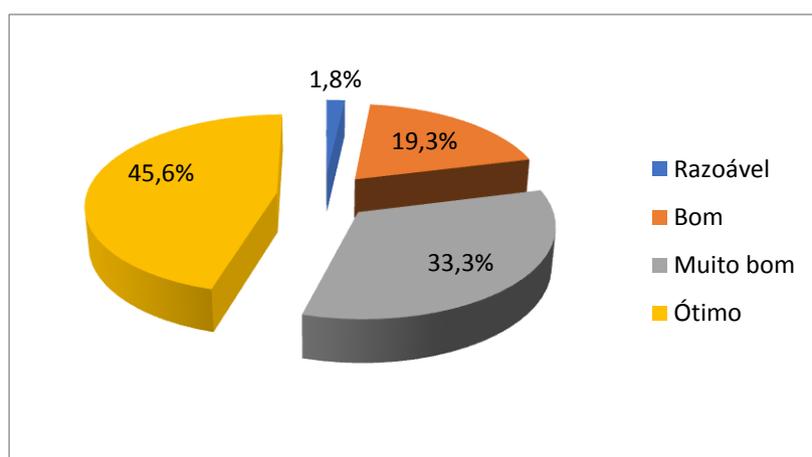
Quanto a participação nas reuniões 68,4% responderam que sempre participam, 24,6% às vezes e 7% nunca. Considerando os dados obtidos os funcionários possuem uma boa participação nas reuniões organizacionais (GRÁFICO 2), no entanto um programa de endomarketing deve levar em consideração todos os colaboradores e de forma constante pelos atores organizacionais.

4.2. O ambiente de trabalho

Nesta parte do questionário as questões são sobre: avaliação do relacionamento tanto com companheiros de trabalho, quanto com os superiores; a liberdade de dar sugestões; e o que motiva o indivíduo a continuar na organização.

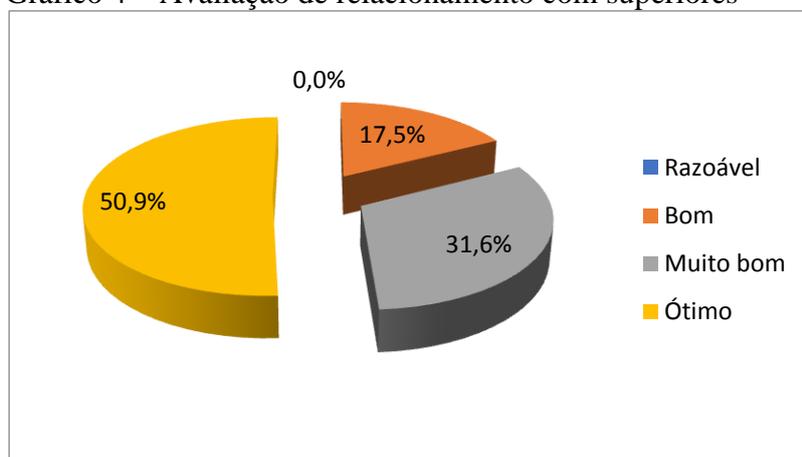
Para análise do clima organizacional os gráficos 3 e 4 apresentam a avaliação das pessoas sobre o relacionamento com a sua equipe e com seu superior.

Gráfico 3 – Avaliação de relacionamento com a equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Gráfico 4 – Avaliação de relacionamento com superiores

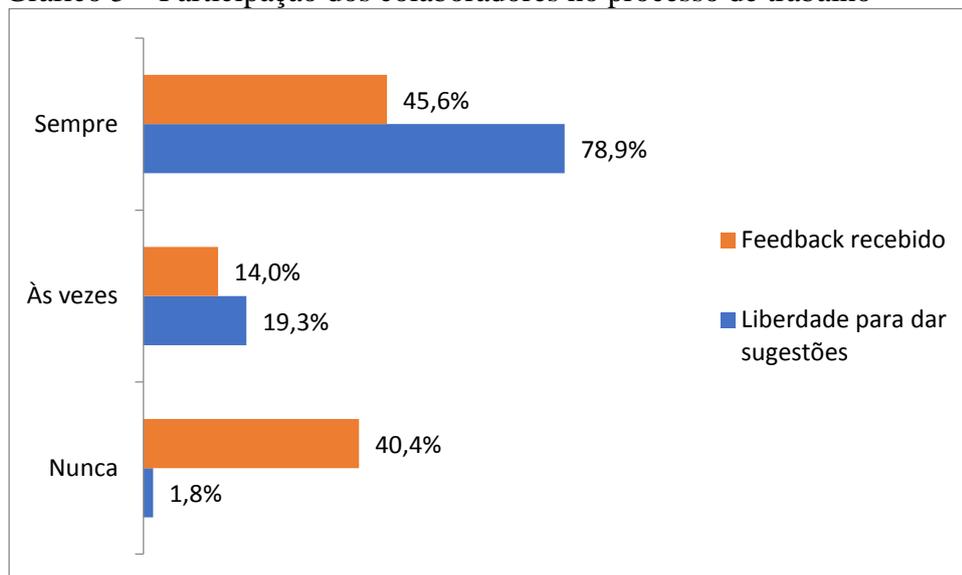


Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Observou-se que 45,6% das pessoas consideram o relacionamento com a equipe como ótimo, 33,3% como muito bom, 19,3% como bom e apenas 1,8% como razoável. E quanto às relações com seus superiores foram consideradas por 50,9% como ótima, por 31,6% como muito boa e por 17,5% como boa. Relacionando os dois gráficos nota-se que há dentro das empresas um clima amistoso tanto entre funcionários de um mesmo nível hierárquico, quanto entre funcionários e superiores.

Um ponto chave para um ambiente organizacional adequado é o nível de participação dos funcionários no processo de trabalho. Quanto a liberdade para dar sugestões percebeu-se que existe a possibilidade, uma vez que 78,9% dos questionados afirmaram que sempre existe e outros 19,3% disseram que às vezes podem se expressar. No entanto quanto ao *feedback* recebido verificou-se um fator preocupante, enquanto 45,6% dos colaboradores assinalaram que sempre obtêm algum tipo de resposta de seus superiores, outros 40,4% afirmaram que nunca recebem tal retorno. Pautado nestas respostas percebe-se que a comunicação descendente (dos superiores para os colaboradores) não estão sendo realizadas o que pode prejudicar de forma intensa o endomarketing, os colaboradores podem sentir que suas sugestões são ouvidas, mas não respondidas. Este fator pode levar os colaboradores à insatisfação e até mesmo a não mais opinarem no processo de trabalho, uma vez que não existe um retorno para tal questão (GRÁFICO 5).

Gráfico 5 – Participação dos colaboradores no processo de trabalho



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Sabe-se que a motivação provém de muitos incentivos, inclusive o salarial. Os funcionários foram questionados se a organização os oferecia benefícios além do salário e 71,9% responderam sim. Ainda sobre o assunto, foi incluída a questão “o que te motiva a permanecer na organização? ”, os questionados puderam responder livremente quais eram os motivos que os mantinham nas empresas, e por meio do resultado obtido, verificou-se que os benefícios como salário e oportunidade de crescimento tiveram um número de respostas mais frequentes,

Oportunidades de crescimento e plano de carreira estabilidade profissional e pessoal investimento em capacitação dos colaboradores para uma equipe mais consolidada [E18].

Oportunidade de absorver conhecimento sobre as principais práticas de mercado; networking; aplicação prática dos assuntos estudados na graduação; conhecimento de práticas empresariais [E41].

Entretanto, alguns colaboradores afirmaram que o ambiente de trabalho é um dos principais fatores que os levam a permanecer nas organizações em que trabalham,

A empresa é bem conceituada. Os funcionários tem liberdade de expressar suas opiniões, opiniões que muitas das vezes são colocadas em prática. A empresa oferece um ótimo ambiente de trabalho! [E46].

Ambiente de trabalho favorável, crescimento na organização e adaptação à rotina e cultura organizacional [E42].

Por fim poucas pessoas informaram que a necessidade de trabalhar era o fator que os mantinham na organização.

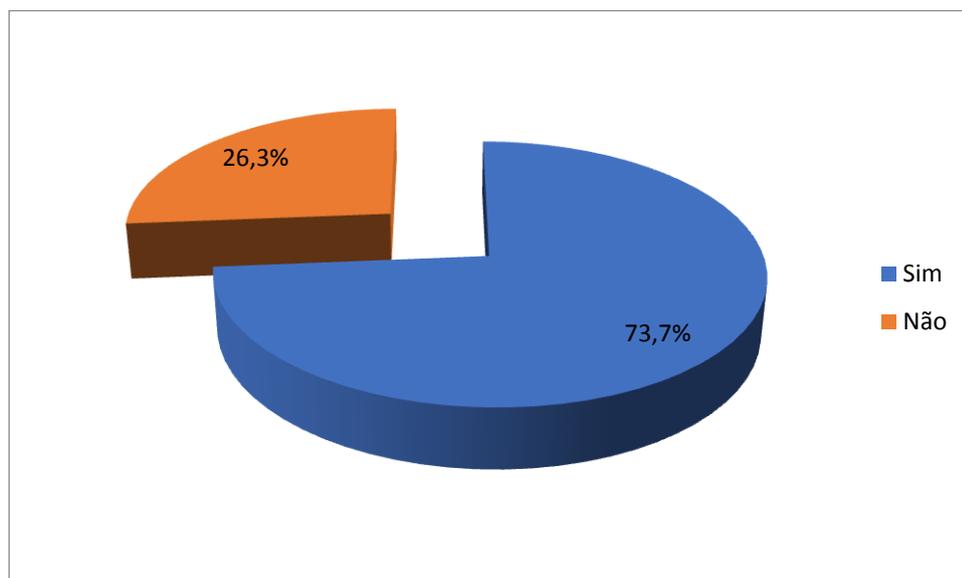
4.3. A comunicação interna

O intuito desta fase é examinar como as organizações se posicionam quanto a transmissão de informações para seus funcionários, bem como a recepção das mesmas.

Na questão “o que você considera que poderia ser acrescentado para uma melhoria na comunicação e aperfeiçoamento de processos”, às pessoas questionadas foi dada a oportunidade de responder em quais áreas a organização em que trabalha necessita de mudanças ou aperfeiçoamento. Ações como reuniões, melhorias na comunicação interpessoal e o uso de tecnologia da informação foram as áreas onde a maior parte dos questionados identificaram necessidade de mudanças.

O gráfico 6 demonstra que as organizações onde os indivíduos trabalham desenvolvem ações para a melhoria do relacionamento interno, a partir da análise do mesmo percebe-se que a maior parte das pessoas, 73,7% disse que sim, existem ações, enquanto 26,3% assumiram que não há nenhum tipo de ação para a melhoria dos relacionamentos. O fato de mais de 1/4 dos colaboradores não verificarem as ações de melhorias pode estar ligado à falta de *feedback*, como ficou evidente no gráfico 5.

Gráfico 5 – Desenvolvimento de ações para melhoria dos relacionamentos na organização.



Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Por meio da questão “quais ações a empresa realiza para melhorar o relacionamento entre os funcionários?” os sujeitos de pesquisa responderam, em sua maioria, confraternizações e “festas comemorativas”, mas houveram também outras respostas menos frequentes como reuniões e atividades fora do ambiente de trabalho, que proporcionam uma ligação maior entre os funcionários de modo que esse bom relacionamento reflete em um melhor desempenho em equipe.

Atividades fora do ambiente de trabalho que proporcionam uma ligação maior entre os funcionários de modo que esse bom relacionamento reflete em um melhor [E12];

Confraternização, diálogo para se ter respeito com o colega de trabalho. [E36];

Confraternizações; reuniões com intervalos para lazer; jogos e dinâmicas de equipe [E41];

Um programa que premia os melhores setores e festas para comemorar o tempo de casa [E50].

Verifica-se com as respostas dos entrevistados que os meios de comunicação entre os colaboradores tem sido as reuniões e confraternizações, bem como atividades fora do ambiente de trabalho. Esses dados contradisseram os dados da ABERJE (2012) que afirmou ser os meios eletrônicos as formas mais utilizadas.

Quando questionados sobre o que eles consideravam que poderia ser acrescentado para melhorar a comunicação e aperfeiçoamento dos processos a resposta mais evidente foi mais reuniões. Entretanto houveram outras questões apresentadas pelos colaboradores do ramos de serviços:

Aceitar sugestões visando o crescimento da empresa e não como se fosse sugestões para aparecer [E19];

Talvez a inserção da ferramenta da qualidade "brainstorming" ajudaria a estreitar o relacionamento entre as partes subalternas e as partes de comando, potencializando assim a comunicação interna da empresa, além de ser um método que desenvolve ideias e projetos, tendo como intuito a resolução de um problema ou a otimização de um processo [E57];

Mais pessoalidade entre chefias e demais funcionários e uma maior exploração das mídias sociais [E11]

As mídias, tecnologias de informação, mala direta, voip comunicação via internet, foram ferramentas citadas pelos colaboradores como possíveis formas de melhorar a comunicação interna e os processos. Os gestores devem, portanto, verificarem a possibilidade de usarem essas ferramentas, pois são as mais requeridas, juntamente com as reuniões, pelos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo foi avaliar a utilização do endomarketing como ferramenta de gestão da comunicação. Diante dos dados apresentados é perceptível que realmente há uma interação significativa entre as empresas e os funcionários que se propuseram a responder. Porém Uchoa (2014, p. 9) diferencia a comunicação interna e o endomarketing e afirma que:

as ações de comunicação interna exploram o diálogo e a humanização da empresa, enquanto o endomarketing trata o empregado como uma segmentação do mercado e tem por objetivo reforçar a imagem da empresa com mecanismos do marketing.

Tendo como parâmetro o que foi supramencionado, percebeu-se que as ações promovidas pelas empresas voltadas para a melhoria das relações interpessoais, para o aumento de satisfação no trabalho e para maior participação dos empregados nas organizações, ainda não podem ser consideradas como ações de Endomarketing, pois segundo Uchoa (2014) o endomarketing costuma criar novas formas de comunicação com os empregados e utiliza os meios de comunicação internos para alcançar seus objetivos.

Tomando por base a pesquisa identificou-se que a falta de aplicação do Endomarketing pode ter sua causa em três variáveis, sendo elas: a ausência de conhecimento dos gestores sobre essa ferramenta de gestão e suas aplicações; o pouco de interesse por parte da gestão em aplicar o endomarketing devido a cultura econômica da região, a falta de prática dos funcionários daquilo que lhes é instruído em treinamentos, palestras e reuniões. Sugere-se o desenvolvimento de estudos aprofundados sobre estas variáveis.

Ressalta-se a necessidade dos gestores se adequarem à utilização das mídias e das ferramentas de tecnologia de informação para se comunicarem com seus colaboradores. Outra preocupação é o *feedback* aos colaboradores, uma vez que os mesmos afirmaram que são ouvidos pela empresa mas que em muitos casos não tem o retorno esperado de suas sugestões. Este fato pode levar aos colaboradores não opinarem mais nos processos uma vez que suas

sugestões não são discutidas, levando-os muitas vezes a crerem que suas opiniões não são consideradas.

Conclui-se, portanto, que embora haja a aplicação de alguns princípios constituintes do endomarketing, o conceito ainda não é aplicado como um todo na região de pesquisa, tendo ainda a possibilidade de expansão no campo de estudo a respeito do assunto.

REFERÊNCIAS

ALCURE, L.; FERRAZ, M. N. S. CARNEIRO, R. **Comunicação Verbal e Não-Verbal**. Rio de Janeiro: Senac/DN, 1996

ALVES, F. L. P. et al. Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. Santa Maria/RS. **ENESEP**, 2002.

ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Pesquisa Comunicação Interna**. 2012. Disponível em: <<http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2017.

BEKIN, Saul. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995

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

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para Elaboração de trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CAMPOS, A. C. P. **Endomarketing o cliente interno é a chave do sucesso**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-o-cliente-interno-e-a-chave-do-sucesso/64749/>>. Acesso em: 22 de mar. 2017.

CARVALHO, A. C. M. de, SOUZA, L. P. de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. **Prespect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CASTRO, I. **Linguagem verbal e não-verbal: o ensino da Língua Portuguesa**. Faculdade Almeida Rodrigues, v. 13, 2013.

CEREJA, W. R.; MAGALHÃES, T. C. **Português: linguagens/literatura, gramática e redação**. 2. ed. São Paulo: Atual. 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009

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

COSTA, D. **Uma nova visão de endomarketing**. 2007a. Disponível em <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-uma-nova-visao-do-endomarketing.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007b.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Luciana de Oliveira da Rocha**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Tradução: Sandra Regina Netz. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMIERO, F. **A importância do capital intelectual**. Disponível em <http://www.economiabr.net/colunas/gomiero/capital_intelectual.html> Acesso em 24 de mar. 2017.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing de Serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002

LEVITT, T. **Marketing myopia**. Harvard Business Review. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. Editora Manole Ltda, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELISSA, M. **3 empresas e boas estratégias de endomarketing**. 2012. Disponível em <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> Acesso em: 25 de mar. 2017.

MENDES, R. S. A. D. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

OLIVEIRA, M. H. C. de. **Metodologia da Linguagem**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2007

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008

SOARES, M. **Linguagem e escola: uma perspectiva social**. 16. ed. São Paulo: Ática, 1999

SORIO, Washington. O que é Endomarketing. **Jornal Trabalhista Consulex**, v. 23, n. 1.113, p. 11, 2006.

UCHOA, C. G. "As diferenças entre comunicação interna e endomarketing." **Educação, Cultura e Comunicação**, v.5, n.9, 2014.

VIANA, G.; LIMA, J. F. Capital humano e crescimento econômico. **Interações**, v. 11, n. 2, p. 137-148, 2010.

ZAFALON, A et al. **A importância do capital humano nas empresas**. Disponível em <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf>. Acesso em 24 de mar. 2017.