



**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
“JORNALISTA ROBERTO MARINHO” DE PRESIDENTE  
PRUDENTE-SP  
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**MAYRA GOMES NEPONUCENO**

**O ENDOMARKETING COMO COMPONENTE DA MOTIVAÇÃO E DA  
PRODUTIVIDADE – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MUCHIUTT  
FERRAMENTAS**

Presidente Prudente - SP  
2019



**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
“JORNALISTA ROBERTO MARINHO” DE PRESIDENTE  
PRUDENTE-SP  
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**MAYRA GOMES NEPONUCENO**

**O ENDOMARKETING COMO COMPONENTE DA MOTIVAÇÃO E DA  
PRODUTIVIDADE – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MUCHIUTT  
FERRAMENTAS**

Trabalho de Conclusão apresentado à Faculdade de Comunicação Social “Jornalista Roberto Marinho”, Curso de Publicidade e Propaganda, Universidade do Oeste Paulista, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup>. Me. Priscila Guidini

**MAYRA GOMES NEPONUCENO**

**O ENDOMARKETING COMO COMPONENTE DA MOTIVAÇÃO E DA  
PRODUTIVIDADE – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MUCHIUTT  
FERRAMENTAS**

Trabalho de Conclusão apresentado à Faculdade de Comunicação Social “Jornalista Roberto Marinho”, Curso de Publicidade e Propaganda, Universidade do Oeste Paulista, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Presidente Prudente, 23 de maio de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Priscila Guidini  
Universidade do Oeste Paulista – Unoeste  
Presidente Prudente-SP

---

Prof<sup>o</sup>. Esp. Alexandre Lucas Bavaresco Macedo  
Universidade do Oeste Paulista – Unoeste  
Presidente Prudente-SP

---

Prof<sup>o</sup>. Esp. Dhiego da Silva Saraiva  
Universidade do Oeste Paulista – Unoeste  
Presidente Prudente-SP

## **AGRADECIMENTOS**

Deixo aqui expresso todo meu sentimento de gratidão à Deus, por ser quem tem me sustentado. Agradeço também à UNOESTE, os profissionais que contribuíram de forma direta ou indireta para que chegasse até aqui, e em especial deixo todo meu carinho demonstrado por uma pessoa que foi a facilitadora deste momento, minha orientadora Priscila Guidini, obrigada por dividir seu conhecimento com tanta dedicação.

*“...todo o mundo neste mundo é mensageiro.” (Guimarães Rosa)*

## RESUMO

### **O ENDOMARKETING COMO COMPONENTE DA MOTIVAÇÃO E DA PRODUTIVIDADE – UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MUCHIUTT FERRAMENTAS**

A presente pesquisa tem por objetivo compreender os conceitos de endomarketing e como ele pode ser usado como força geradora de competitividade através motivação e produtividade dos colaboradores. O trabalho foi realizado em três etapas, sendo elas: busca de referencial teórico por meio de pesquisa exploratória para elucidar os conceitos do tema, estudo de caso da empresa Muchiutt Ferramentas por meio de uma pesquisa com abordagem quantitativa e as recomendações feitas com base nos pontos de controle apresentados de forma insatisfatória através da Pesquisa de Clima Organizacional de 2018. Os resultados esperados são especialmente de cunho mercadológico e visam proporcionar um esclarecimento a respeito dos conceitos de endomarketing enfatizando-o como um componente capaz de transformar o colaborador em um promotor da empresa e identificar a realidade de uma empresa de médio porte da região.

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

## **ABSTRACT**

### **ENDOMARKETING AS A COMPONENT OF MOTIVATION AND PRODUCTIVITY - A CASE STUDY OF THE COMPANY MUCHIUTT TOOLS**

The present research aims to understand the concepts of endomarketing and how it can be used as a force to generate competition through motivation and productivity of employees. The work was carried out in three stages; search of theoretical reference by means of exploratory research to elucidate the concepts of the theme, case study of the company Muchiutt Ferramentas through a research with quantitative approach and the recommendations made based on the points of control presented in an unsatisfactory way through the Organizational Climate Survey of 2018. The expected results are especially market-oriented and aim to provide a clarification regarding the concepts of endomarketing emphasizing it as a component capable of turning the employee into a promoter of the company and understand the reality of a medium-sized company in the region.

**Keywords:** Endomarketing. Internal communication. Motivation. Employees.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pirâmide Hierárquica das Empresas.....	18
Figura 2 Gráfico de Resultado Questão 4.....	27
Figura 3 Gráfico de Resultado Questão 5.....	27
Figura 4 Gráfico de Resultado Questão 6.....	28
Figura 5 Gráfico de resultado questão 7.....	28
Figura 6 Gráfico de Resultado Questão 8.....	29
Figura 7 Gráfico de Resultado Questão 9.....	29
Figura 8 Gráfico de Resultado Questão 10.....	30
Figura 9 Gráfico de Resultado Questão 11.....	30
Figura 10 Gráfico de Resultado Questão 12.....	31



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 MARKETING.....</b>	<b>10</b>
<b>3 ENDOMARKETING .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Composto de endomarketing.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Endomarketing X Comunicação Interna .....</b>	<b>15</b>
<b>4 PLANO DE ENDOMARKETING .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1 Ferramentas de endomarketing.....</b>	<b>19</b>
4.1.1 Ferramentas de informação .....	19
4.1.2 Ferramentas de integração .....	22
4.1.3 Ferramentas de motivação .....	23
<b>5 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 Pesquisa de clima organizacional .....</b>	<b>26</b>
<b>5.2 Conclusão da análise de dados.....</b>	<b>32</b>
<b>6 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>34</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios das civilizações o homem sentia a necessidade de relacionamento, e o avanço da tecnologia intensificou essa característica básica do ser humano.

Lidar com tal necessidade de relacionamento nunca foi uma tarefa fácil, Brum (2010) lembra a frase de Henry Ford: “*o problema é que cada vez que eu preciso de um par de mãos, vem sempre um ser humano junto com elas*”. É crucial que as organizações olhem com cautela para os diversos tipos de relacionamentos que existem nos ambientes de trabalho, visto que na grande maioria, os funcionários passam uma quantidade de tempo significativo nas empresas.

Somente com o tempo as empresas estão percebendo que tecnologia não é tudo e não trabalha sozinha, e sim que o grande diferencial competitivo que ela pode conquistar são as pessoas. Tal teoria é sustentada, tendo em vista a similaridade dos produtos e prestação de serviços e ao elevado nível de exigência dos consumidores, que estão cada vez mais informados.

Segundo Brum (2010), para uma empresa atingir um objetivo é preciso ter certeza de que seus colaboradores também estão empenhados com a causa. Em um cenário onde protagoniza uma economia instável, concorrência crescente, grandes desafios para conquistar e manter os clientes satisfeitos e escassez de recursos naturais pode-se afirmar que a chave do sucesso é a valorização de pessoas. Deste modo, certifica-se ainda que o endomarketing pode ser tratado como uma força geradora de competitividade para as organizações.

A informação é a maior arma que uma empresa pode utilizar como forma de contribuir na construção da felicidade de seus colaboradores, conforme afirma Brum (2010). Nota-se o quanto é importante para a organização investir no endomarketing, pois quando bem trabalhado eleva o nível de motivação dos funcionários, ecoando automaticamente para os clientes.

Este trabalho possui como objetivo analisar o emprego do endomarketing em uma organização e ver na prática os efeitos causados por meio de ações internas, contemplando um estudo de caso da empresa Muchiutt Ferramentas e pesquisa exploratória para a construção do arcabouço teórico.

## 2 MARKETING

O Marketing surge como uma necessidade após a segunda Revolução Industrial, quando o mercado não se satisfaz somente com o produto, o consumidor passa a desejar mais. E então entra o Marketing, com o objetivo de atender às necessidades e desejos do consumidor, de forma que seja lucrativo para a empresa. Resumidamente o Marketing tem como uma de suas funções “entender para atender” conforme afirma Reichelt (2013).

O perfil do consumidor mudou e vive em constante mudança, segundo Lobato (2002) os consumidores estão cada vez mais em busca de qualidade, fazendo comparações para identificar as vantagens e desvantagens de um produto em relação a outro. É importante considerar ainda a interatividade, que permite que o consumidor expresse suas opiniões e anseios o que caracteriza um novo mercado, onde as empresas buscam se adequar às necessidades dos indivíduos.

Reichelt (2013), completa que é função do Marketing se atentar e se preocupar com todo processo que envolve a produção e distribuição do produto ou serviço, pois é a partir dessa estratégia que o produto ou serviço de determinada empresa deve ser apresentado ao consumidor no lugar certo, hora certa e com um preço aceitável pelo mesmo.

A evolução tecnológica e mercadológica é o que torna o trabalho do Marketing mais necessário e difícil ao mesmo tempo. Kotler (2000, p.69) afirma que “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. ”

De modo geral, Kotler (2000) define o Marketing como um processo administrativo e social, pelo qual é possível se obter o que necessita ou deseja, com a troca de valor entre indivíduos e organizações. É o processo de construção de relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes, com a finalidade de criar fortes relações para poder entender quais são os valores e poder ofertá-los por meio de produtos ou serviços.

O marketing, ciência que evolui constantemente, teve como principal ponto o relacionamento com o cliente intensificado pela evolução tecnológica, onde o mercado deixa de ser industrial e passa a ser pós-industrial e globalizado. Toda essa evolução possibilita e facilita a interação entre a empresa e o consumidor, fator

que fortalece e cria laços de relacionamentos duradouros. E é com esse foco em estreitar relacionamentos que se solidificam conceitos como o Endomarketing.

### 3 ENDOMARKETING

Segundo Brum (2010) o endomarketing sempre existiu, porém só teve suas técnicas e estratégias mais bem definidas em meados da década de 80. Com o objetivo de fazer o que antes era função dos Sindicatos, informar o colaborador, gerando a harmonia que somente a informação pode proporcionar, e transformando-o em promotor.

No Brasil, o termo foi adotado por Saul Faingaus Bekin, em 1996, em uma de suas vivências profissionais. Bekin (2004, p. 03-04) nos ajuda a conhecer a formação da palavra:

Em endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa 'em, para dentro, dentro de', exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

Carvalho (2011) afirma que o endomarketing é uma ferramenta essencial na gestão estratégica de pessoas, é o que faz "o time entrar em campo" sabendo seus papéis individuais e coletivos, as regras e objetivos do "jogo". É tratar o público interno como compradores de ideias.

Nesse contexto, observa-se que as empresas que adotam o endomarketing estão creditando a devida importância em algo que é fortemente usado como diferencial competitivo, seus colaboradores.

O autor ressalta ainda que a união harmoniosa entre empregados, tecnologia e clientes é o tripé que gera resultados para as empresas. Dessa forma, esquecer de olhar para dentro é o princípio do fracasso com seus clientes. É preciso que as empresas tenham em mente que são seus colaboradores que entram em contato com o cliente. A imagem que o consumidor terá da empresa é baseada na forma com que os funcionários se portam.

De acordo com Brum (2010), o endomarketing tem como essência a felicidade e a informação, onde pessoas felizes produzem mais e melhor. A ideia é quebrar o paradigma que há anos permeia o proletariado, de que trabalhar é somente mais uma obrigação, que os empresários são ruins e severos, insatisfação salarial, a tradicional hierarquia onde um só manda, toma decisões e cobra resultados, entre outras queixas tão comuns no meio. É válido salientar que o objetivo é promover uma felicidade profissional, tendo em vista que não há como a

empresa se comprometer com o estado de felicidade plena em todas as áreas da vida do seu colaborador.

O endomarketing recebe uma nova perspectiva, fugindo dos tradicionais conceitos da área de Recursos Humanos, isso devido a evolução veloz e constante dos negócios, mercados, e a variação entre gerações de pessoas, conforme Carvalho (2011) afirma. A evolução tecnológica passa a exigir modelos de gestão de pessoas mais eficazes, pois o trabalhador quando motivado, aplicará seus conhecimentos para agregar valor à cadeia produtiva da empresa.

Dessa forma, Brum (2010) define Endomarketing como sendo um conjunto de ações de Marketing para o público interno, onde a empresa utiliza meios para tornar comum entre os funcionários os objetivos, metas e resultados, além de promover sua imagem de forma adequada e coerente aos seus colaboradores, os quais quando bem informados e motivados transmitirão para os clientes a cultura da empresa e serão capazes de gerar mais resultados.

### **3.1 Composto de endomarketing**

Kotler (2000) elucida que a gestão do marketing é o processo que envolve o planejamento e execução da formulação do produto, a precificação, a distribuição e a divulgação de produtos e/ou serviços a fim de alcançar os objetivos organizacionais e individuais de compra e venda. No marketing tradicional o conceito aponta para a formação do *marketing mix*, quando traduzido do inglês obtém-se a expressão composto de marketing, o qual foi criado por McCarthy.

O composto de marketing é comumente chamado de 4P's, que são eles: Produto, Preço, Praça e Promoção. O primeiro refere-se à concepção do produto em si, a embalagem, qualidade, suas características e o planejamento para que o produto atenda às necessidades dos consumidores. O preço é proveniente dos custos de produção e operacionais que serão embutidos na precificação do produto, é nessa fase também que são definidas estratégias de descontos e condição de pagamento. Já a praça representa os canais de distribuição do produto, é apresentá-lo no local correto, onde o consumidor está. E, por fim, mas não menos importante, a promoção no composto de marketing tem o objetivo de promover determinado produto ou serviço, está relacionada com a propaganda, força de vendas e promoção de vendas.

Paralelamente aos 4P's do marketing, Inkotte (2000) apresenta os 4C's do endomarketing, que são eles: Companhia, Custos, Coordenadores e Comunicação.

Quando se compara os 4P's aos 4C's obtém-se o seguinte paralelo apresentado no Quadro 1 – Composto de Marketing X Composto de Endomarketing:

Quadro 1: Composto de Endomarketing.

<b>Produto</b>	<b>Companhia</b>
<b>Preço</b>	<b>Custos</b>
<b>Praça</b>	<b>Coordenadores</b>
<b>Promoção</b>	<b>Comunicação</b>

Fonte: Inkotte (2000).

Inkotte (2000) define companhia como sendo a quebra de paradigmas estabelecidos e enraizados, onde a empresa deixa de ser o centro da relação trabalho/capital passando para o colaborador o foco, da mesma forma que ocorreu no marketing tradicional, onde o produto que anteriormente era o fator principal tem seu lugar de destaque tomado pelo consumidor e seus anseios.

No elemento custos do composto de endomarketing, apresenta-se todos os investimentos financeiros que são dispostos em recursos humanos, sendo eles: salários e gratificações. O autor afirma que tais gastos não são considerados despesas, mas sim investimentos em uma relação que possui potencial de gerar frutos para a empresa.

A praça, elemento do marketing tradicional, possui como correspondente no endomarketing os coordenadores. Os quais normalmente ocupam posições de liderança e são responsáveis por intermediar as relações entre a empresa e seu cliente interno, são facilitadores do fluxo informacional fazendo com que as informações cheguem aos demais colaboradores. É importante ressaltar que são estas pessoas que estão à frente do desenvolvimento do projeto de endomarketing, sendo assim, precisam agir de forma coerente com o programa proposto.

O último elemento é a comunicação que representa a transparência das informações acerca da empresa e que afetam diretamente seus colaboradores. Se refere à importância de mantê-los informados sobre os planos e objetivos da empresa, o autor salienta o quão relevante é um colaborador bem informado e com sentimento de pertencimento da organização. E também considerar que a

informação é uma via de mão dupla, onde é extremamente importante informar e receber informações daqueles que vivenciam o dia-a-dia da empresa na prática.

Assim como o composto de marketing, o composto de endomarketing apresenta elementos que quando bem trabalhados ajudam a atender às necessidades do público interno.

### **3.2 Endomarketing X Comunicação Interna**

A comunicação é um processo básico para qualquer relacionamento humano, Brum (2010) endossa dizendo que a comunicação é algo essencial nas empresas, e que independe de seu porte ou segmento de atuação.

O processo de comunicar-se é constituído por seis elementos, sendo elas: emissor, o qual irá transmitir a mensagem, receptor, aquele que recebe a mensagem, a mensagem propriamente dita, o código que representa a mensagem por meio de símbolos pré-estabelecidos, o canal pelo qual a mensagem será enviada e o contexto onde os elementos supracitados estão inseridos.

Já a comunicação interna é o processo de difundir informações para o público interno. Segundo Curvello (2012), a comunicação interna é responsável por exteriorizar os elementos da cultura organizacional, e além disso, informar sobre assuntos importantes e relevantes para os colaboradores.

Muitos acreditam que o endomarketing tem seus recursos reduzidos somente a comunicação interna, uma visão pobre e superficial do real potencial das estratégias de endomarketing. Carvalho (2011) reitera que o endomarketing tem seu real potencial pouco conhecido pelas empresas.

Por muito tempo o relacionamento com os colaboradores ficou a cargo do departamento de Recursos Humanos, mas com a veloz evolução dos negócios, uma nova perspectiva vem sendo adotada em relação ao endomarketing, o qual deve ser responsabilidade do departamento de marketing. Carvalho (2011) afirma que é o departamento de marketing que possui competências necessárias para gerenciar as ferramentas de endomarketing de forma correta e eficiente.

O autor declara que trabalhar somente com a comunicação interna nas empresas é o mesmo que utilizar somente o P de Promoção do composto de marketing na abordagem de seu público alvo.



O endomarketing, comumente confundido com a comunicação interna vai muito além de e-mails, murais e comunicados, na verdade, sem retirar a devida importância da comunicação, ela serve como um dos elementos do composto que quando trabalhados de forma harmoniosa gera bons resultados.

A partir do momento que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para os seus empregados, está fazendo comunicação interna. Marketing interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. (BRUM, 2010, p. 42).

Sendo assim, identifica-se a comunicação interna como sendo um aliado de extrema importância para que o plano de endomarketing obtenha sucesso nas organizações.

A questão maior está em como a comunicação interna é utilizada, em como as informações são passadas com o intuito de que atinjam realmente seu público alvo, que no caso são os colaboradores e de que forma tais informações serão interpretadas. A nova perspectiva do endomarketing, citada por Carvalho (2011), envolve o trabalho em conjunto dos demais elementos que formam o composto de endomarketing utilizando-se de estratégias, técnicas e as demais ações que comporão um plano de endomarketing a fim de obter resultados significativos para a organização.

A partir da premissa acima evidenciada resume e põe às claras a relação entre endomarketing e comunicação interna.

## 4 PLANO DE ENDOMARKETING

Assim como em qualquer planejamento, no plano de endomarketing é preciso um diagnóstico, identificar e entender os envolvidos para então definir quais serão as ferramentas à serem utilizadas para atingir os resultados almejados.

Carvalho (2011) infere que o plano de endomarketing deve partilhar alguns conceitos com o plano de marketing, pois partindo do pressuposto de que um advém do outro não faz sentido que ambos trabalhem de forma totalmente independente, a união possibilita uma visão homogênea acerca da imagem da empresa.

Brum (1998) estabelece seis fases para o planejamento de endomarketing, a saber:

Fase 1: O primeiro passo para o desenvolvimento de um plano de endomarketing é o diagnóstico, é identificar qual o problema que precisa ser resolvido. Neste momento é importante a utilização da pesquisa de clima, que por diversas vezes é deixada de lado, pois muito se opera a comunicação de forma descendente, ou seja, dos diretores para os demais colaboradores, esquecendo-se então que a comunicação deve ser uma via de mão dupla. A pesquisa é responsável por identificar a realidade da organização, e por mais dura e ruim que seja tal realidade é preciso tratá-la com honestidade para que o problema seja de fato resolvido e não acarrete efeitos negativos a longo prazo.

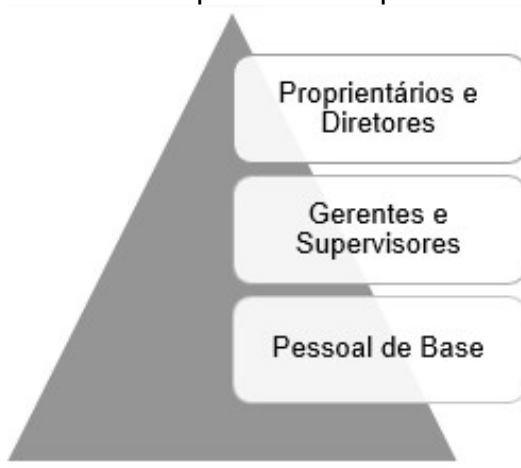
Fase 2: Depois de identificado o problema é preciso definir a (s) meta (s), qual é o objetivo da empresa com a implementação do endomarketing. É preciso definir um alvo para que o programa não perca o foco no meio do percurso.

Fase 3: Assim como no planejamento do marketing tradicional, no endomarketing se faz necessário a criação de slogan e marca, que são os ícones de comunicação interna. Ambos precisam representar os colaboradores em sua totalidade, independentemente de seu nível, e também fazer parte do dia-a-dia da organização.

Fase 4: Toda empresa possui sua hierarquia, e ela deve ser respeitada considerando três grandes grupos existentes nas empresas. O primeiro refere-se à direção, são aqueles que estão na ponta hierárquica, é atribuída a eles a responsabilidade de gerar as informações que serão transmitidas. O segundo grupo é composto por gerentes e supervisores, os quais são incumbidos de repassar as

informações. Brum (1998) afirma que é este o grupo que assegura ou não o sucesso do programa, sendo assim o grupo mais importante, pois são eles os veículos da comunicação e a imagem deles afeta diretamente em como o terceiro grupo recebe a mensagem. Por fim, na base da pirâmide que referencia a hierarquia empresarial, estão o pessoal de base, o grupo que carece de maior preocupação pois são os que muitas vezes possuem contato direto com o cliente, e dessa forma precisam estar envolvidos pelo programa de endomarketing. Definidos os grupos e seus papéis é possível identificar a importância da segmentação, uma vez que cada um possui atribuições diferentes, evidenciando a relevância de se ter canais de comunicação que sejam universais e que se adequem a formatos e conteúdos diferentes.

Figura 1 Pirâmide Hierárquica das Empresas.



Fonte: Brum (1998).

Fase 5: Brum (1998, p. 85) elucida o termo “programa de endomarketing” como sendo “um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno”. É nesta fase em que se tem precisamente o programa definido.

Fase 6: Com o planejamento definido, resta somente a implementação, a qual precisa ter um momento certo para se estabelecer. A autora evidencia a importância da percepção por parte dos colaboradores a respeito de um novo projeto estar se iniciando na empresa. É preciso que os funcionários em seus diferentes níveis estejam realmente engajados com o programa.

É possível e importante também inserir uma nova fase, abrangendo aspectos avaliativos do programa. Onde é possível evidenciar se os objetivos foram alcançados, seja de informação, engajamento ou integração. Nesta fase uma nova

pesquisa é feita e os colaboradores são ouvidos para se obter o feedback real do programa.

Brum (2010) propõe quatro pontos de controle para mensurar os resultados de um programa de comunicação interna, que são eles: informação, integração, sistemática do processo e comunicação face-a-face. Tais pontos podem ser avaliados por meio de uma pesquisa de satisfação com métodos quantitativos. As perguntas devem proporcionar respostas que permitam analisar a percepção dos funcionários com relação às informações transmitidas e seus canais, a integração que o programa proporciona, a sistemática dos canais utilizados no processo e o desempenho da liderança na transmissão das informações.

As fases do planejamento de um programa de endomarketing servem de guia para o desenvolvimento do projeto, e precisam ser flexíveis quando necessárias, visto que o planejamento de conteúdo varia de acordo com a direção para qual a empresa caminha e que pode mudar a qualquer momento.

#### **4.1 Ferramentas de endomarketing**

Toda empresa utiliza meios para informar seu público interno, seja por meio de e-mails, cartazes, mural ou reuniões, em níveis maiores ou menores, de formas criativas ou não, é fato que alguma informação é transmitida através da comunicação interna, a qual, de acordo com Brum (1998), é a principal ferramenta do endomarketing, porém não é a única, e deve estar unida a outras ferramentas para garantir maior eficácia no processo comunicacional. Ao aderir a um programa de endomarketing, a autora constata ainda que “a ideia é oferecer um nível de informação tão satisfatório que não haja espaço para boatos e que eduque as pessoas para o aprendizado, a partir da leitura e da observação.”

A empresa pode adotar diferentes estratégias para informar, integrar e motivar seus colaboradores.

##### **4.1.1 Ferramentas de informação**

A Comunicação Interna, segundo Brum (2010), é a principal ferramenta de troca de informação entre as partes que envolvem a empresa, desde a diretoria até aos funcionários de base. Deve ser um processo bem estruturado, com

informações de qualidade e com acesso formal para que os procedimentos internos não sejam afetados.

A autora afirma ainda que a informação é o produto da comunicação interna e deve ser gerida a partir do topo hierárquico da empresa, composto pelos diretores, seguindo o processo até os gerentes e supervisores, os quais são responsáveis pela transmissão das informações e por fim os receptores, que compõem a maior parte da pirâmide, o pessoal de base.

Existem duas frentes a serem trabalhadas com a comunicação interna, a primeira tem seu foco apontado para a cultura, visão, missão e valores da empresa, e a segunda se refere às informações pertinentes ao trabalho diário. Brum (1998) salienta que mesmo com vertentes informacionais diferentes é importante que ambas andem juntas, o funcionário precisa ver a cultura da empresa impressa em suas atividades cotidianas, é preciso que os valores estejam presentes nas negociações e não somente em uma parede de destaque dentro das instalações da empresa.

Para dar forma a comunicação interna existem canais que viabilizam a transmissão das informações, estes canais precisam ser bem definidos e estruturados para que os funcionários sintam confiança na credibilidade das informações.

O que a maioria das empresas necessita é estabelecer canais oficiais de comunicação interna; afinal, são esses canais que combatem a famosa “rádio corredor” ou “rádio peão”. Já foi cientificamente constatado que, à medida que o processo de endomarketing se desenvolve, os boatos tendem a cair. (BRUM, 1998, p. 51).

Brum (2010) destaca canais informativos que podem ser utilizados na para disseminar as informações:

- **Posicionamento Interno:** muitas empresas focam tanto no posicionamento para o público externo e se esquecem de posicionar-se frente ao público interno, Brum (2010) afirma que é muito importante que a empresa seja a número um para seu colaborador, e dessa forma ele se torna um promotor da empresa. A cultura é um processo educativo que exige tempo e planejamento para ser inserido na rotina da organização, e deve estar presente direta ou indiretamente em todos os canais comunicacionais.

- E-mail: canal fortemente usado tanto interna quanto externamente, proporciona um alto nível de percepção das informações de forma rápida, fácil e barata.
- Jornal/Revista Interna: é uma forma interativa e criativa de transmitir informações, a autora ressalta a importância de fazer com que os colaboradores além de informados anseiem pelas próximas edições.
- Painel de Gestão: no caso de empresas inteiramente focadas em resultados é possível fazer um acompanhamento de metas por meio de um painel de gestão à parte, isso pois é um conteúdo que não deve ser misturado com outros.
- Boletins Informativos: podem ser impressos ou eletrônicos, tudo irá depender do público para o qual o conteúdo se dirige. Podem ser periódicos e tratar dos mais variados assuntos.
- Display de mesa: deve ser visualmente atrativo e com informações curtas e objetivas, é muito utilizado para identificar as mesas de cada colaborador, enfatizar missão, visão e valores da empresa.
- Intranet: é um importante canal de comunicação interna e pode ser utilizada de forma muito interativa. A intranet permite diversas possibilidades de uso, desde divulgação de resultados dos departamentos até mesmo a interação entre eles a partir do conhecimento de cada colaborador acerca de diversos temas.
- TV Interna: programas de TV possuem um custo elevado, tornando assim este canal inviável para a realidade da maioria das empresas, porém é muito eficiente quando trabalho de forma criativa e lúdica.
- Mídias Eletrônicas: o avanço tecnológico possibilitou uma infinidade de novos canais, hoje até mesmo o fundo de tela da área de trabalho pode ser um canal de comunicação.
- Treinamentos: Brum (1998) defende que o endomarketing é um processo educativo, dessa forma, os treinamentos são grandes aliados na transmissão de informação e conhecimento. É saudável para a organização que seus funcionários sejam bem treinados e saibam de fato realizar o que lhes for proposto.

- **Canais Alternativos:** existem diversos canais que são fortemente utilizados para campanhas externas e que podem facilmente serem adotadas para as divulgações internas, como por exemplo os adesivos, móveis de teto, displays.

- **Face a Face:** algumas informações são transmitidas de forma direta por meio do supervisor ou gestor, é ideal que a pessoa responsável tenha um perfil comunicativo e expresse confiança para os demais colaboradores.

É importante que a empresa estabeleça seus canais oficiais levando em consideração o público e a mensagem a ser repassada e os utilizem de forma criativa, aumentando então as chances de sucesso.

#### **4.1.2 Ferramentas de integração**

A integração é uma das ferramentas de endomarketing e assim como todas não deve ser trabalhada de forma individual, Brum (2010) afirma com convicção, que a integração é resultado de um bom processo de informação, afinal, ninguém gosta daquilo que não tem o mínimo de conhecimento.

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem. (MATOS, 2014, p. 139).

Brum (2003) evidencia quatro níveis de integração, que são eles:

- Integração entre pessoas;
- Integração de pessoas com a empresa;
- Integração de pessoas com as chefias e
- Integração entre áreas.

Promover integração dentro das organizações é algo complexo, tendo em vista o atual cenário competitivo que dificulta a união entre pessoas e departamentos. A ideia é fazer com que os colaboradores entendam que a empresa é um time, cada pessoa e departamento possuem funções diferentes que cooperam para o mesmo objetivo.

Muitas vezes as empresas, sem que percebam, estimulam um cenário individualista, facilmente identificados em organizações que priorizam os resultados

que muitas vezes aplicam metas distintas, distanciando assim os colaboradores tanto da empresa quanto um do outro.

A integração deve ocorrer de forma plena nos quatro níveis apontados por Brum (2003), e para isso a autora aponta canais que possibilitam uma convivência harmônica entre pessoas, departamentos e unidades.

- Canais de Comunicação Face a Face: existem diversos casos de sucesso em que empresas adotam o “Café com o Presidente”, incentivando o relacionamento entre os mais diversos colaboradores.

- Reuniões Periódicas: embora as reuniões não sejam muito bem-vistas, são extremamente importantes e possibilitam um contato mais pessoal permitindo a aproximação entre a gerência e os demais colaboradores.

- confraternizações: dar o devido valor às datas comemorativas ou marcos importantes evidencia o valor dos colaboradores para a organização. Comemorar os aniversários, metas, datas como dia das mães, dos pais, natal, ano novo, e as demais datas comemorativas, permitem que os colaboradores se sintam reconhecidos e pertencentes do processo de gestão da empresa.

Antes de qualquer ação é preciso conhecer o público-alvo e identificar suas necessidades, além de um planejamento de conteúdo que pode e deve ser trabalhado de forma criativa e integradora.

#### **4.1.3 Ferramentas de motivação**

Tem-se uma ideia enraizada e muito difundida culturalmente que coloca o trabalho como algo ruim, um fardo, é possível comprovar isso com o a origem e história da própria palavra de acordo com o Dicionário Etimológico, a qual vem do latim “tripalium” o qual era um objeto de tortura composto por três estacas de madeira, sendo assim a palavra trabalho teve sua origem associada a sofrimento, exaustão, isso devido às atividades desempenhadas que no geral em trabalhos no campo, pedreiros, manufatura, os quais demandavam grande esforço físico. O que justifica então o fato da grande dificuldade das empresas em motivar seus colaboradores, fazer com que eles vejam o trabalho como algo positivo em suas vidas.

Brum (2010) cita que apenas 10% do homem é vocação, algo nato, e 90% é adaptação. O que significa que é possível que as pessoas aprendam a gostar daquilo que fazem e da empresa onde trabalham.



O desafio está em como fazer com que os colaboradores passem a gostar de fato de suas atribuições. A autora evidencia ainda estudos que comprovam que a felicidade plena só pode ser adquirida se houver uma harmonia com a vida pessoal, fazendo com que a empresa não tenha total controle sobre o estado de felicidade dos indivíduos. A motivação é uma responsabilidade que precisa ser dividida e trabalhada de forma conjunta à vida pessoal do colaborador.

O melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso. Essas empresas costumam desenvolver recursos que ajudam o funcionário a adotar uma atitude positiva em relação à própria vida e em relação à empresa na qual trabalha. (BRUM, 1998, p. 30).

Para isso, é possível adotar ações que estimulem a motivação dos funcionários, partindo de três premissas vistas por Bekin (2004) como essenciais, que são o reconhecimento pelo trabalho desempenhado, valorização como indivíduo e uma remuneração adequada.

- **Marketing de Benefícios:** é muito comum que a empresa já possua uma política de benefícios, porém o que ocorre com frequência é que os funcionários não conseguem identificar tais benefícios. Seja plano odontológico, plano de saúde, palestras motivacionais, tudo que cai na rotina passa despercebido. Para que isso não ocorra é importante que a empresa utilize os canais de comunicação para relembrar os benefícios existentes de forma que não ofenda os colaboradores. E no caso das organizações que não possuem uma política bem definida, é ideal que se desenvolva um planejamento levando em consideração as necessidades de seus colaboradores. Brum (1998) destaca a importância da “pirâmide de Maslow” nesse processo de identificação do que motiva os funcionários.

- **Marketing de Incentivo:** Bekin (1995) destaca a importância de um salário que dê tranquilidade e segurança para o funcionário e também programas de incentivo por meio de recompensas. O cuidado está no estímulo que se é utilizado, o objetivo é que o desafio promova o estímulo de motivação com uma recompensa por consequência, sempre prezando pela qualidade do resultado e sem promover o individualismo dentro das organizações.

Um bom processo de comunicação também contribui para a motivação dos colaboradores, Brum (2010) orienta que primeiro se deve adotar estruturar os

processos informacionais e em seguida trabalhar a integração e motivação. Dessa forma os resultados são potencializados.

## **5 ESTUDO DE CASO**

O presente capítulo tem o objetivo de descrever o caso estudado evidenciando a realidade do objeto de estudo, a empresa Muchiutt Ferramentas, por meio de análise dos dados obtidos.

A mencionada empresa está há 45 anos no mercado revendendo produtos no ramo de ferramentas, produtos e serviços industriais, tendo sua matriz localizada em Presidente Prudente/SP, com filiais em Ribeirão Preto/SP e Três Lagoas/MS.

O foco estabelecido para esta pesquisa está em analisar a realidade da empresa citada e identificar a necessidade da implantação de um programa de endomarketing.

### **5.1 Pesquisa de clima organizacional**

Para analisar a realidade da empresa, foi utilizada uma pesquisa de clima organizacional, realizada por meio de questionário online onde 64 dos 67 funcionários participaram, a fim de obter um diagnóstico.

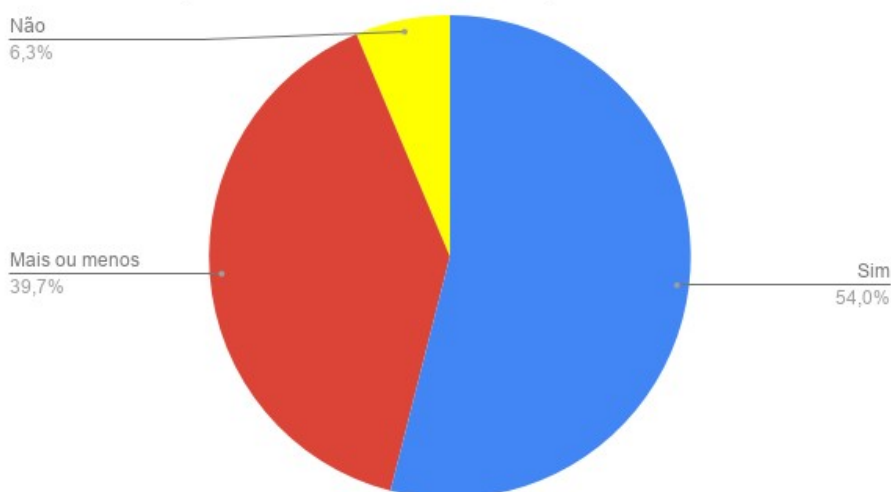
A empresa utiliza deste recurso anualmente e segundo a Gestora de Marketing e Qualidade o percentual de satisfação almejado é de 80%, sendo assim o que estiver abaixo disso é considerado um ponto fraco que necessita medidas, porém a empresa não costuma planejar ações efetivas pós resultado.

Serão utilizados os dados da pesquisa mais recente, a qual se refere ao ano de 2018, e apresenta limitações no que tange a justificativa de cada resposta, visto que se trata de uma pesquisa quantitativa.

Com base nos resultados obtidos e apresentados a seguir foi realizada a análise.

Figura 2 Gráfico de Resultado Questão 4.

Vocês se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o seu trabalho?

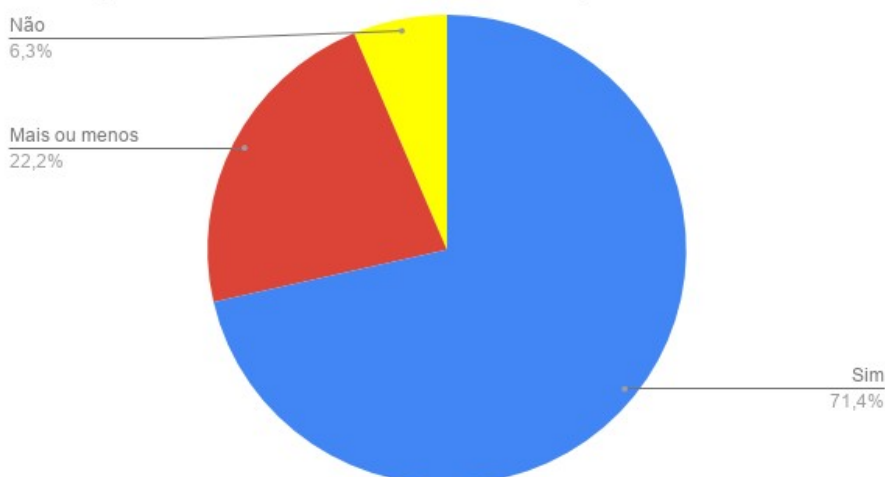


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

A empresa é composta por diferentes departamentos, por isso as perguntas iniciais são para que facilite a identificação dos resultados por área para que as ações sejam mais diretas, é importante ressaltar que durante a pesquisa não houve nenhuma forma de identificação pessoal, coerção ou manipulação de dados. Por conseguinte, como forma de análise para a presente pesquisa, a primeira pergunta utilizada é a de número 4 a qual se refere ao nível de informação que o funcionário recebe acerca de decisões que afetam seu trabalho, conforme é possível observar na Figura, um número considerável de funcionários (46%) considera que são em partes ou até mesmo não são informados adequadamente, enquanto 54% afirmam serem adequadamente informados.

Figura 3 Gráfico de Resultado Questão 5.

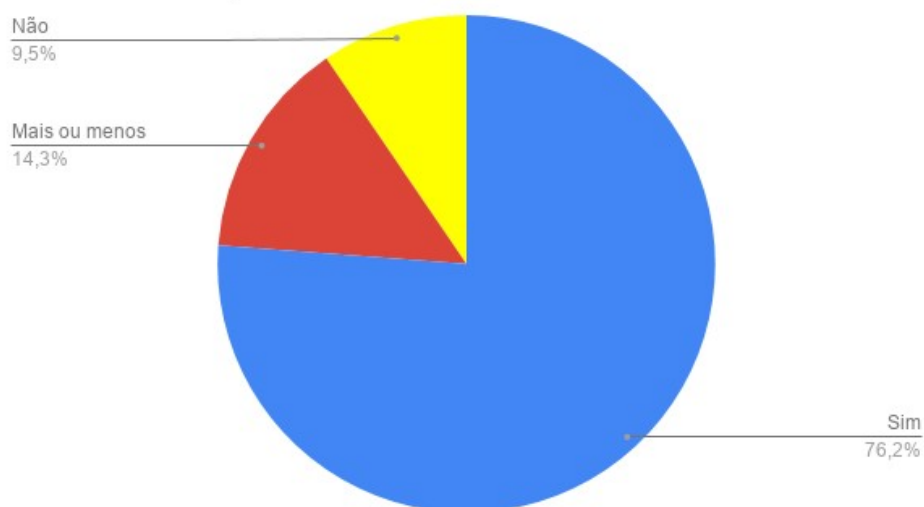
As informações que recebo da gerencia são confiáveis, a comunicação é transparente?



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

Figura 4 Gráfico de Resultado Questão 6.

Você considera o seu superior imediato um bom líder?

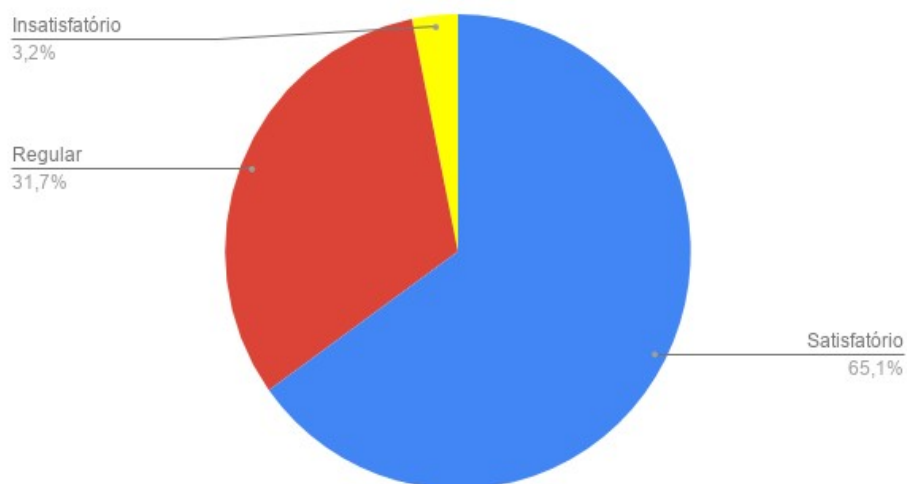


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

As questões 5 e 6 trazem uma relação entre si, pois possuem o objetivo de avaliar o desempenho dos líderes ou gerentes, e o resultado obtido com tais questionamentos evidenciam certa insatisfação por parte dos colaboradores, como é possível observar nas Figuras acima.

Figura 5 Gráfico de resultado questão 7.

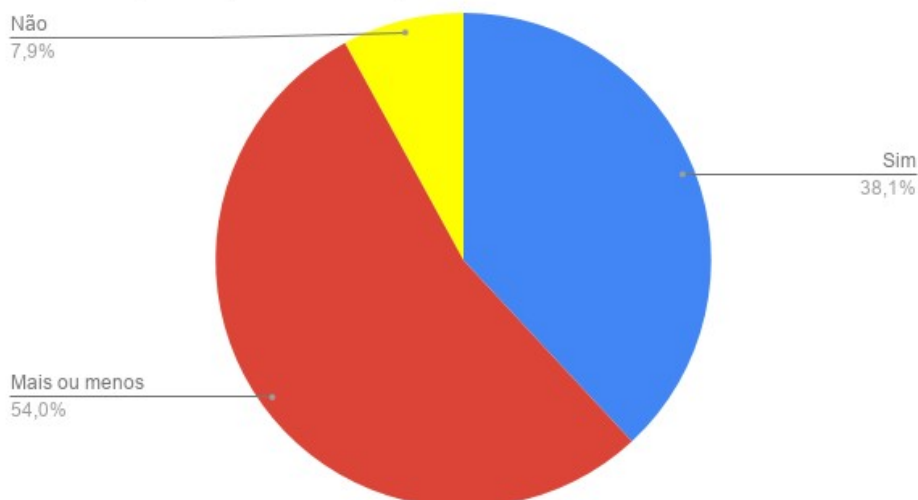
Você se sente satisfeito trabalhando na empresa, levando em consideração tudo o que ela lhe oferece?



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

Figura 6 Gráfico de Resultado Questão 8.

Sua remuneração é adequado ao trabalho que realiza?

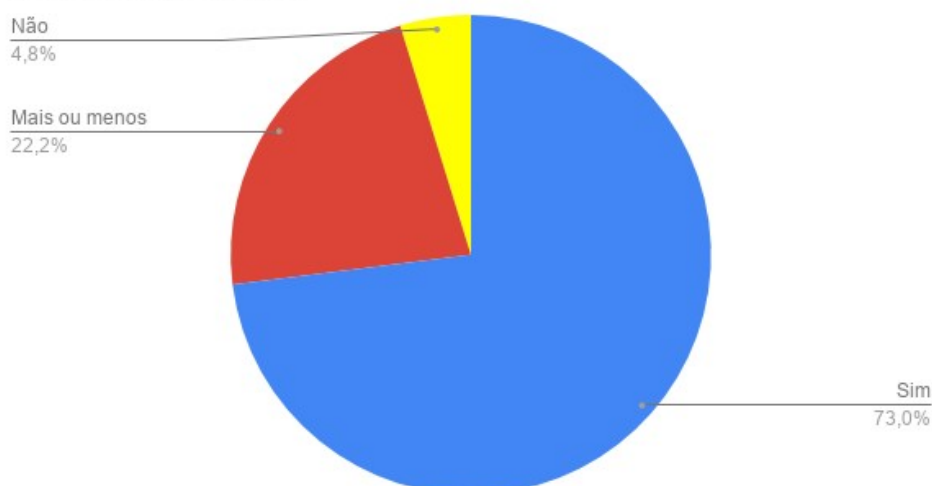


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

Um questionamento complexo e capaz de gerar conflitos dentro das organizações é a questão salarial e benefícios, com as perguntas 7 e 8 da pesquisa foi possível identificar um alto grau de insatisfação dos funcionários no que tange as questões de remuneração.

Figura 7 Gráfico de Resultado Questão 9.

Os atributos da tarefa que você desempenha, como o nível de responsabilidade, por exemplo, contribuem para sua motivação?



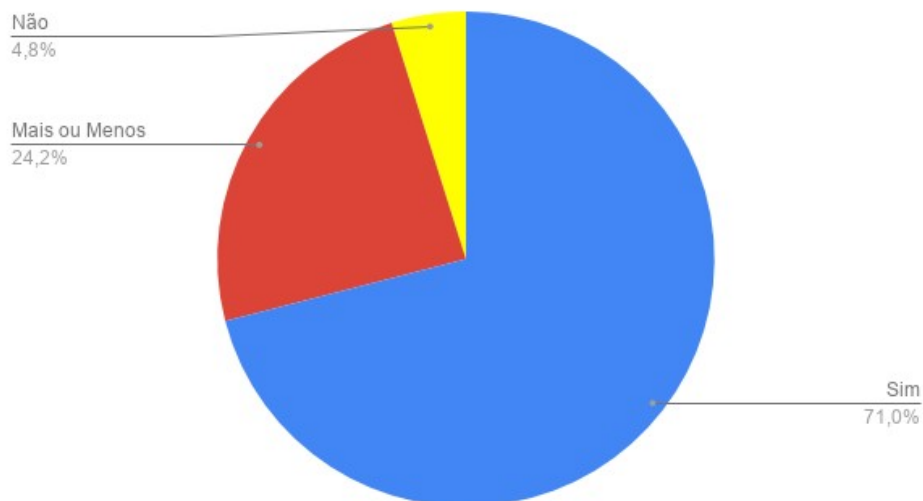
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

Com relação à motivação proporcionada pela atividade desempenhada por cada funcionário, baseada na realidade vivenciada no dia-a-dia a grande maioria (73%) considera que são motivados a partir das tarefas realizadas, porém 27% dos

colaboradores afirmam que o desempenho de suas atividades na empresa não contribui para a motivação.

Figura 8 Gráfico de Resultado Questão 10.

Você considera que suas competências tem sido bem aproveitadas em seu cargo atual?

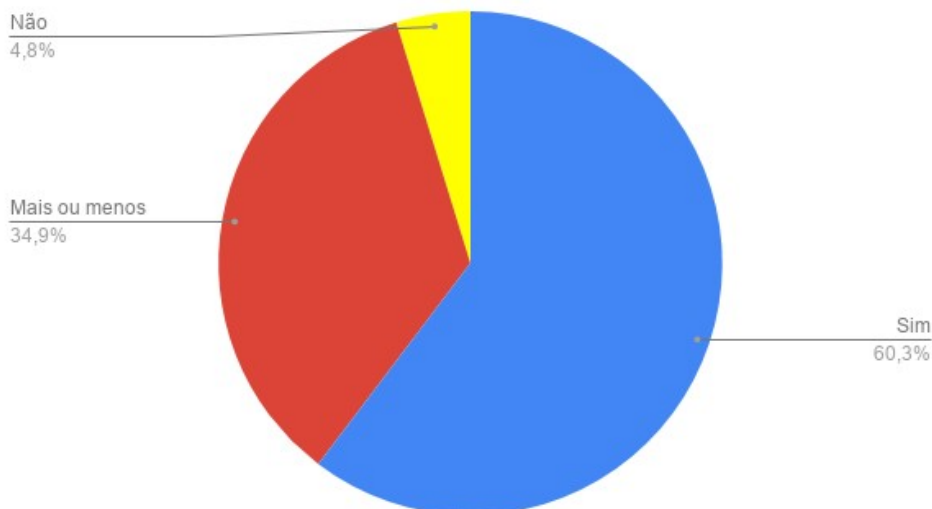


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

Quanto à questão relativa às atividades desempenhadas e as competências de cada colaborador, auferiu-se que 29% dos colaboradores julgam não ter suas habilidades bem aproveitadas no cargo atual, podendo ser afirmado na questão 9, a qual dentro de um mesmo contexto das tarefas realizadas apresenta um resultado negativo.

Figura 9 Gráfico de Resultado Questão 11.

O trabalho em equipe é incentivado pela empresa?

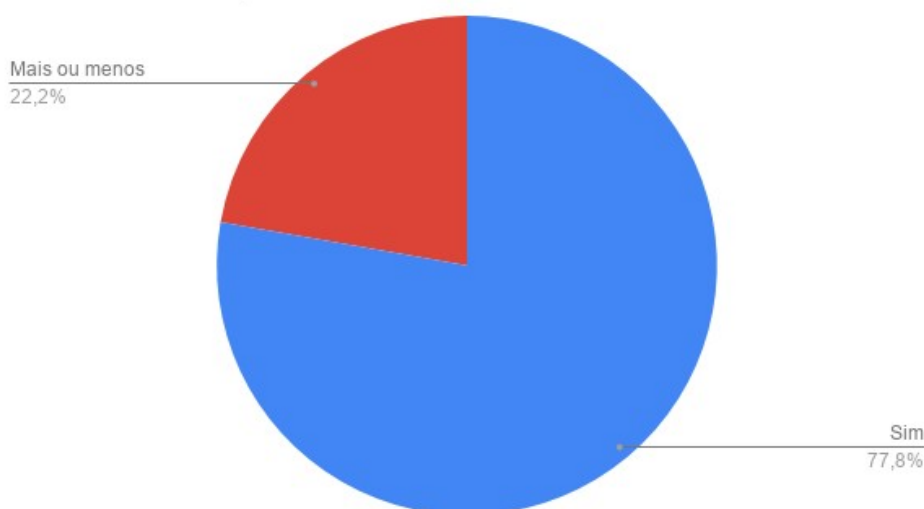


Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018

Quando questionados aos funcionários a respeito do incentivo ao trabalho em equipe por parte da empresa os 39,7% dos entrevistados declaram que o incentivo não acontece ou se acontece é apenas em partes, número preocupante pois representa quase metade do número de funcionários da empresa. Bekin (1995) destaca o trabalho em equipe como uma força geradora de competitividade para a empresa.

Figura 10 Gráfico de Resultado Questão 12.

O clima de trabalho da empresa é bom?



Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

Com relação ao clima de trabalho da empresa, obteve-se uma discordância única apontada por 22,2% dos funcionários que afirmam o meio termo entre bom e ruim, enquanto os outros 77,8% afirmam que sim, o clima é bom.

Quadro 2 Resultados Questão Aberta.

“Precisamos de ambiente próprio para descanso no horário do almoço, pois nem todos os funcionários tem a condição de fazer o horário de almoço em suas casas. Creio que essa melhoria pode nos deixar ainda mais satisfeitos com a empresa em que trabalhamos.”
“Gostaria que tivesse lugar pra descanso na hora do almoço não tem lugar pra ficar.”
“Sugestão para melhoria: na entrada do funcionário na empresa, ter como procedimento padrão. Um treinamento formal sobre todas as linhas de produtos, sistema, procedimentos internos, etc.”

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional 2018.

Com a pesquisa foi possível obter também a opinião descrita acerca de pontos que não foram abordados nas questões fechadas. Conforme o Quadro acima, pode-se identificar dizeres com sugestões de três colaboradores, onde dois abordam o investimento em estrutura física da empresa como geradora de



satisfação e outro que apresenta uma possível dificuldade encontrada por novos colaboradores no que diz respeito às informações técnicas.

## **5.2 Conclusão da análise de dados**

Por meio da pesquisa realizada foi possível obter um panorama geral das questões que abrangem o endomarketing e assim elaborar um diagnóstico da empresa acerca do tema proposto.

Os pontos principais que foram observados se tratam de questões que levam em consideração a informação, satisfação, o desempenho dos gestores, desempenho pessoal, remuneração e o clima da empresa. Foram levantados, pelos próprios colaboradores, ainda temas relacionados a treinamentos e estrutura física da empresa.

A empresa faz o uso de canais de comunicação como mural e e-mails, porém não há um planejamento de conteúdo ou sistematização das informações, o que pode ser um causador de tantos colaboradores não estarem se sentindo adequadamente informados acerca dos assuntos pertinentes às suas respectivas funções. Dessa forma, é possível validar a necessidade da implementação de um sistema de informação bem estabelecido, com canais e critérios definidos.

Como dito nos tópicos anteriores, o endomarketing abrange muito mais do que a comunicação, entende-se a necessidade da análise do nível de satisfação dos colaboradores com base nas tarefas desempenhadas, remuneração, clima. Com relação a remuneração foi possível detectar um alto grau de insatisfação por parte dos colaboradores, porém a empresa possui uma política de benefícios estabelecida, metas a curto e médio prazo, ambas com premiações, plano de carreira, e ainda assim esse assunto gera descontentamento nos funcionários. Isso se dá, muitas vezes pelo fato do costume ao longo dos anos, muitos acabam não percebendo tais vantagens como sendo benefícios.

A liderança possui influência direta nos demais colaboradores, Brum (1998) intitula como o grupo das “chefias intermediárias”, ela considera se tratar do grupo mais importante, pois são eles os responsáveis por repassar as informações aos demais, porém é o mais difícil de se trabalhar, isso devido a carga de responsabilidade muitas vezes proporcionar um estado de insegurança ocasionando o descrédito. Dessa forma, com base na análise das respostas obtidas foi possível

notar que os líderes não têm sido bem vistos por uma parte dos funcionários, tanto em questões específicas como a clareza e confiança das informações repassadas, quanto num âmbito geral de desempenho do cargo de liderança.

Quanto à motivação proporcionada por meio das atividades desempenhadas foi possível observar que existem funcionários alocados em funções que não aproveitam bem suas competências, o que contribui diretamente para a insatisfação com as atividades cotidianas pertinentes ao posto ocupado, o relacionamento com os demais colaboradores, tudo isso gerando um clima desfavorável para a empresa.

Por meio da pesquisa foi possível obter outros pontos de análise através do questionamento aberto, onde cada colaborador poderia expor sua opinião. A primeira questão apontada se relaciona com a estrutura física da empresa, a qual não possui um ambiente próprio para repouso durante o horário de almoço. Em suas instalações, a empresa dispõe de uma cozinha e um refeitório onde é possível fazer as refeições.

Foi exposta também uma insatisfação com relação a falta de treinamento acerca das informações técnicas e os procedimentos internos da empresa, o qual pode gerar dificuldades para que o colaborador desempenhe sua função.

Dessa forma, é importante que a empresa continue a fazer tais pesquisas de clima, mas que além de apenas fazer, utilize os dados obtidos para o desenvolvimento de ações estratégicas e efetivas como forma de corrigir e/ou melhorar os pontos abordados.

## 6 RECOMENDAÇÕES

O endomarketing, como dito anteriormente, tem como objetivo fazer com que o colaborador se torne um promotor da empresa, e isso só é possível com uma série de ações bem estabelecidas e planejadas.

O primeiro passo para a produção de um plano de endomarketing é o diagnóstico, o qual no caso da empresa supracitada foi obtido por meio de uma pesquisa de clima organizacional, onde cada colaborador foi questionado com questões fechadas e uma aberta para exposição de opinião e/ou sugestões. A partir do diagnóstico é possível visualizar a realidade da empresa, e então definir o objetivo do programa de endomarketing.

As questões mais críticas da pesquisa se relacionam diretamente ao fluxo comunicacional da empresa e à integração.

Sabe-se que o endomarketing é um “braço” do marketing, dessa forma é extrema importância que a empresa tenha um plano de marketing estruturado para então trabalhar o endomarketing. E como a empresa estudada não possui um plano de marketing, a primeira recomendação é que seja feito, para que então se desenvolva um posicionamento que sirva de base para o desenvolvimento de todas as ações internas e externas. É importante salientar que tanto o marketing e o endomarketing precisam ter seus objetivos alinhados com os objetivos e metas da organização, trabalhando em conjunto para um maior alcance de resultados.

Em análise geral das ferramentas já utilizadas, identifica-se a necessidade de reformulação para que se obtenha resultados mais efetivos. A empresa já faz o uso de ferramentas de comunicação interna, que são eles: murais, e-mails, TV interna e móveis, porém ao observar as respostas obtidas, 46% dos colaboradores afirmam não serem adequadamente informados acerca dos assuntos correlatos ao seu trabalho, 28,5% não julgam haver transparência e confiabilidade nas informações transmitidas pelos gerentes e houve um apontamento, expresso por meio da questão aberta, sobre a falta de treinamentos para novos funcionários. Dessa forma, pode-se afirmar que os canais utilizados precisam ser reformulados, com a implantação de um sistema de comunicação oficial que gere credibilidade, reafirme o posicionamento da empresa, e transmita as informações de forma clara. É de extrema importância que a diretoria esteja engajada no programa para então gerir

as informações que serão repassadas por meio dos gestores e canais de comunicação.

Quanto aos canais de comunicação, recomenda-se que todos os funcionários tenham acesso à informação, por isso a necessidade de canais *online* e *offline*, sendo assim se faz necessário o uso de canais que atinjam todos os funcionários e para isso sugere-se o uso de murais, um em cada departamento que contenham sempre seu conteúdo atualizado e com layouts criativos que atraiam a atenção do colaborador. O uso do e-mail também é extremamente importante, devido a seu alto nível de percepção, agilidade e baixo custo.

Ainda sobre comunicação, a empresa faz uso de alguns canais alternativos que são muito eficientes. Para as campanhas que abrangem o departamento de vendas por atacado observa-se o uso de móveis suspensos, adesivos e banners. São visualmente atrativos bem elaborados. A ideia é aplicar também aos demais departamentos em contextos que se apliquem a sua realidade, proporcionando assim uma unidade na empresa, sem focar esforços comunicacionais em apenas um departamento.

Na rotina da organização faz-se o uso do *Skype* como meio de comunicação entre os funcionários, o uso das mídias digitais para agilizar o trabalho diário e facilitar o fluxo de informação é muito importante e deve ser mantido.

Outro ponto que merece atenção é com relação aos treinamentos, é indispensável que novos colaboradores recebam treinamentos acerca dos procedimentos da empresa e também dos termos técnicos que envolvam seu trabalho. Desse modo, recomenda-se que a empresa faça o uso de canais digitais e um acompanhamento para proporcionar ao novo colaborador as informações necessárias sobre a política da empresa, seus procedimentos e os demais assuntos específicos que sejam relacionados a função desempenhada. Como meio facilitador para isso, é possível fazer treinamentos *online*, para que o novo funcionário não precise de alguém orientando a todo momento, uma espécie de aula à distância com todas as orientações necessárias.

A integração também foi um problema identificado por meio da pesquisa, em todos os quatro níveis, visto que há um revés no que diz respeito ao relacionamento com os gerentes, trabalho em equipe e o clima da empresa. À vista disso pode-se afirmar que há pouca integração entre pessoas, áreas, pessoas com a empresa e pessoas com as chefias. Essa realidade pode ser transformada com o

incentivo à integração, e isso deve ser feito através do contato pessoal. Propõe-se à empresa que sejam realizadas reuniões periódicas em todos os departamentos, para que então o contato pessoal entre as gerências e os demais colaboradores promova aproximação e integração. Outra recomendação está relacionada a integração entre departamentos, o que muito se ocorre é o desentendimento entre tais pelo fato da supervalorização de apenas um ou alguns departamentos. É importante que em todas as áreas existam formas de mensurar o desempenho e o trabalho realizado, e que todos os colaboradores da empresa entendam que cada área não compete entre si, mas sim colabora para o crescimento da empresa, cada um com suas atribuições.

A análise das respostas também evidencia insatisfação por parte dos colaboradores com relação à remuneração prejudicando a motivação dos mesmos. A empresa estudada possui uma política de benefícios estabelecida que contempla plano de saúde e vale alimentação, plano de carreira, premiações para cumprimento de metas e salários baseados no teto de cada cargo. Assim sendo, pode-se destacar que a insatisfação gerada possivelmente se trata de um problema que envolva comunicação. É comum que com o passar dos anos, o funcionário deixe de perceber os benefícios que a empresa oferece, por isso é importante que a empresa utilize técnicas que mostrem ao colaborador os benefícios que possui. Isso é possível com palestras sobre a realidade do mercado atual, cursos sobre controle de finanças pessoais e ações que evidenciem de forma sutil tudo que a empresa oferece.

As ações de endomarketing possuem o objetivo de a partir da informação, integração e motivação, transformar o colaborador em um promotor da empresa. A principal fonte geradora de competitividade nas organizações não é mais o manual, e sim o intelectual, isso pois na sociedade pós-industrial a informação e tecnologia estão muito mais acessíveis e disponíveis a todos, a diferença está no gerenciamento inteligente de tais ferramentas. O objetivo se concentra em fazer com que os funcionários utilizem seu capital intelectual em favor das metas e objetivos organizacionais.

É importante salientar que a adoção das práticas do endomarketing não finaliza na implantação, na verdade a implantação é apenas uma fase, portanto é imprescindível que o programa seja monitorado e avaliado para manter a qualidade e a efetividade das ações.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das informações obtidas neste estudo, buscou-se apresentar evidências que afirmem o endomarketing como um processo de gerenciamento estratégico que apresenta resultados favoráveis às organizações, esclarecer que o endomarketing não se resume à comunicação interna e avaliar a realidade da empresa Muchiutt Ferramentas no que tange às ações de endomarketing.

O material utilizado como referencial teórico possibilitou uma visão clara acerca dos conceitos centrais de endomarketing, permitindo uma compreensão da importância da aplicação do endomarketing nas organizações, com o objetivo de informar, integrar e motivar os colaboradores para que estes contribuam no alcance das metas e objetivos organizacionais.

No caso estudado foi possível constatar os pontos que necessitavam de controle e apresentar medidas que podem reduzir as percepções negativas dos colaboradores acerca da empresa. Sendo assim, é importante salientar que cada empresa necessita de análises e identificação de diagnóstico, o endomarketing é composto por diversas estratégias, porém dificilmente várias empresas utilizarão exatamente da mesma forma cada ferramenta, isso devido a particularidade de cada organização.

## REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa De Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa De Medeiros. **Endomarketing de a a z**: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BRUM, Analisa De Medeiros. **Respirando o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CARVALHO, Luis Carlos. **Planejamento de Endomarketing**: guia para construção de planos de marketing interno. São Paulo: Ed. Do Autor, 2011.
- CURVELLO, João José De Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DICIONÁRIO ETIMOLÓGICO. **Origem da palavra trabalho**. Disponível em <<https://www.dicionarioetimologico.com.br/trabalho/>> Acesso em: 29 mar. 2019.
- INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para construção de um marco teórico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Trabalho como Requisito parcial (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>> Acesso em: 12 mar. 2019.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOBATO, David M.. **Administração estratégica**: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.
- MATOS, Gustavo Gomes De.; PEARSON, **Comunicação empresarial sem complicação**: Como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2 ed. Barueri: Manole, 2009.
- REICHELTL, Valesca Persch.; PEARSON, **Fundamentos de marketing**. Curitiba: InterSaber, 2013.