

# AS FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DO INSTITUTO CULTURAL E DESPORTIVO MUTIRÃO

Roselaine Bonete<sup>1</sup>  
Fabio Teodoro Tolfo Ribas<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo tem como principal objetivo Identificar as ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores do Mutirão. O estudo foi realizado no Instituto Cultural e Desportivo Mutirão Ltda, Caxias do Sul – RS. O endomarketing é definido como práticas que podem ser utilizadas para alcançar os objetivos da organização. É também considerado uma estratégia adequada, que tem como principal objetivo fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada do negócio da empresa, fortalecer as relações internas da organização, incluindo itens como a gestão, metas resultados, produtos e mercados, Brum (2010). O estudo busca na literatura a fundamentação teórica, procura abordar as ferramentas de endomarketing de acordo com os principais autores utilizados Brum (2010), Bekin (2004) e Inkotte (2000). A metodologia de pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa cujo método fora o de estudo de caso, o instrumento para coleta dos dados é um questionário criado pelo autor, contendo dez perguntas, aplicado em uma amostra formada por nove colaboradores dos departamentos comercial, apoio, coordenação e pedagógico. O estudo atinge os objetivos propostos ao descrever as percepções dos colaboradores quanto às ferramentas de endomarketing que influenciam em sua satisfação. Os resultados apontaram que os funcionários estão cientes da importância das ferramentas de endomarketing e conhecem o conceito. No entanto, percebe-se uma necessidade do público interno na modernização de métodos para a utilização das ferramentas.

**Palavras-chave:** Composto de Endomarketing; Ferramentas Satisfação.

**Abstract:** This study has as main objective to identify the internal marketing tools that influence the satisfaction of Mutirão's employees. The study had brealize been realized at Instituto Cultural e desportivo Mutirão Ltda, Caxias do Sul –RS. The internal marketing is defined as practices that can be used to achieve the objectives of the organization. It's also considered an appropriate strategy that hás the main objective to make all employees have a shared vision of the company's business, including items such as management, main goals, products and markets and hás as main objective to strengthen internal relationships of the organization, Brum (2010). The study aims at theoretical literature with the internal marketing tools according to the main authors, Brum (2010), Bekin (2004) and Inkotte (2000). The research methodology is characterized by a qualitative method which was the case study, the instrument for a sample composed of nine employees oh the departamentos of trade support, coordination and teaching. The study achieves the objective proposed to describe the perceptions of employees about internal marketing tools that influence their satisfaction. The results indicate that employees are aware of the importance of internal marketing tools and know its concept. Mowever, we notice a need for workforce modernization of methods for the use of the tools.

**Keywords:** Composed of internal marketing, tools and satisfaction

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das principais e mais recente áreas da administração é o endomarketing, através dele as organizações conseguiram satisfazer seus clientes, essencial para o desenvolvimento de um bom funcionário. Este, estando com todas as informações necessárias irá desenvolver adequadamente sua tarefa, trazendo a satisfação do cliente final. Endomarketing é a adaptação do marketing tradicional para uso no ambiente interno das organizações.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração (FSG). Endereço eletrônico: rosebonete@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Endereço eletrônico: fabio.ribas@fsg.br

Brum (2007) define que endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador atenção e carinho, educação transparência na forma de expor a informação, tornando-se bem preparado e melhor informado, a fim de que possa ser uma pessoa participativa e criativa, para um crescimento favorável nas equipes de trabalho, com sentimento de orgulho em fazer parte da organização.

O endomarketing, reforçando a instrução profissional, auxilia na área de Recursos Humanos. Além de fortalecer vínculo dos colaboradores com a organização, estimula o comprometimento por parte dos colaboradores. É fundamental que haja transparência na utilização do processo de endomarketing, fazendo com que as pessoas entendam seu verdadeiro papel na organização.

Qualquer estratégia de endomarketing é um investimento, então, nenhum tipo de investimento que dê retorno à empresa é caro, garante Bekin (2004). Segundo ele, são necessários quatro requisitos básicos para que o endomarketing seja implantado com sucesso: habilidade, experiência, conhecimento e força de vontade das partes. Os colaboradores precisam acreditar que vale a pena desenvolver seu trabalho de forma produtiva e participativa, também é fundamental conhecer e principalmente entender os valores da organização.

Nesta pesquisa, foi analisada a empresa Instituto Cultural e Desportivo Mutirão Ltda, fundado em 18 de dezembro de 1980 quando um grupo de professores criou um curso preparatório para vestibulares, chamados de Mutirão pré-vestibular, localizada em Caxias do Sul (RS). A partir de então foram fundadas uma série de unidades dos mais variados níveis educacionais como, colégios, cursinhos, faculdades tecnológicas e faculdades. Formando a Rede América Latina Educacional.

Hoje a rede conta com mais de seiscentos funcionários unidades localizadas em Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha e Ijuí. O Mutirão Master oferece cursos de pré-vestibular, concurso, cursos técnicos, e ensino de jovens e adultos (EJA). Ele cedeu espaço para que fosse analisada a percepção de seus funcionários acerca do composto de endomarketing. O composto analisado neste estudo abrange: conceitos, ferramentas e satisfação.

Levando-se em consideração que o problema de pesquisa é: “quais as ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores do Mutirão?” Estabeleceu-se como objetivo geral identificar as ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores do Mutirão. Para sustentar esta pesquisa, os objetivos específicos são: levantar o perfil predominante dos entrevistados, identificar as

ferramentas de endomarketing utilizadas pelo Mutirão e relacionar as ferramentas de endomarketing que influenciam na comunicação dos colaboradores.

Desse modo, este estudo está disposto em 4 partes para disponibilizar uma melhor compreensão da proposta. No primeiro capítulo, realiza-se o embasamento teórico com diferentes autores, para que o estudo tenha sustentação. No segundo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados, como os passos adotados, a coleta, o tratamento e a análise dos dados. A pesquisa utilizada foi a qualitativa, realizou-se a entrevista em profundidade, a técnica de observação e o método de estudo de caso. Utilizou-se de um questionário semiestruturado baseado no referencial teórico sobre endomarketing.

Já no terceiro capítulo, há a apresentação e análise dos dados. Nesta parte são apontadas as respostas coletadas através das entrevistas e ocorre também a intervenção dos dados da pesquisa com a intenção de descobrir em qual das categorias do composto de endomarketing existem mais reclamações por parte dos funcionários. Por fim, expõem-se as considerações finais, seguidas de referencial bibliográfico, apêndices e anexos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os temas que serão tratados para esta fundamentação teórica são: evolução e conceito de marketing, comunicação social e organizacional, conceitos de endomarketing, relação entre endomarketing e comunicação interna, comunicação interna nas organizações como ferramenta de endomarketing, motivação e satisfação do cliente interno, treinamento e exercício da iniciativa, estratégias de comunicação relacionadas ao endomarketing, composto de marketing e endomarketing e ferramentas de endomarketing e canais de comunicação.

### **2.1 Evoluções e Conceito de Marketing**

O marketing representa um papel fundamental em todas as organizações, seja de pequeno, médio ou grande porte. Kotler (2006, p.04) define marketing como, “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Trata-se de uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem comunicação, criação e entrega de valores aos clientes. É processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor, entende-se assim que seu foco não é vender, mas sim conhecer e entender do cliente a tal modo que seu produto se venda sozinho.

Marketing nada mais é que descobrir as necessidades do cliente em relação ao produto empresa e adaptar ao modo que satisfaçam as exigências do mesmo. Hoje as empresas não fabricam mais os produtos antes de fazer uma pesquisa de mercado, para saber as reais necessidades do cliente e se o produto vai conseguir atingir as suas expectativas. Marketing é um processo que reúne as capacidades de uma empresa em disponibilizar os benefícios de seus produtos aos clientes.

Bekin (2004) afirma que, para uma empresa funcionar satisfatoriamente, é preciso que todos os setores estejam sintonizados com o objetivo principal da mesma, a criação de um produto ou serviço cuja qualidade corresponda as necessidades, desejos e expectativas do consumidor. A empresa deve estar bem estruturada, baseada em informações, iniciativa e cooperação em diferentes níveis. Ela precisa definir e estabelecer, o que é mais importante desde sua instalação até a entrega final do produto. Baseado nesta colocação, Kotler (2006) enfatiza em sua mais recente abordagem, que no marketing tudo é importante: os consumidores, os funcionários, as empresas em geral, a concorrência e a sociedade como um todo.

Sendo assim Bekin (2004) percebeu que era preciso um instrumento unificador, que promovesse uma reorientação de objetivos ao lado de uma reorientação interna dos departamentos. Para isso era preciso realizar o marketing dentro da própria empresa. Essa tarefa deve como nome endomarketing, junção do vocábulo endo (do grego *éndon*, que significa ação interna) com a palavra marketing, criando os conceitos de ações dirigidas ao público interno da empresa, cuja finalidade é promover aos funcionários e departamentos os valores destinados a servir o cliente.

## **2.2 Conceitos de Endomarketing**

O endomarketing foca todos os seus esforços no cliente interno, visando sua motivação e satisfação. O cliente interno é tratado como o primeiro cliente da organização como seu produto-empresa. Inkotte (2000) explica que apesar desse conceito de cliente interno ser muito estimulante, o que se deve propor com o endomarketing é a assimilação de conceito do cliente interno em seu sentido primordial: o de consumidor de bens e serviços oferecidos pela empresa, que neste caso em especial transforma-se no próprio produto.

A empresa deve se preocupar em atender as expectativas e anseios de seus funcionários, assim como faz com seus clientes externos, ele deve ser considerado um cliente dentro da empresa. O endomarketing considera e trata o funcionário como um verdadeiro

cliente. Ele faz parte da sobrevivência da empresa, sendo um elemento de organização para evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos. Muitas empresas buscam diferencial no mercado por meio da valorização das pessoas e apostam na intensa comunicação interna de seus objetivos para força de trabalho.

Brum (2010) afirma que endomarketing serve para dar valor e visibilidade para a informação, permitindo que o público interno reconheça a comunicação interna de forma positiva, independente de qual seja o conteúdo. As aplicações de endomarketing possibilitam resultados diferenciados em termos qualitativos e quantitativos no relacionamento com os clientes internos. Um cliente satisfeito revela sua satisfação para uma pessoa e o insatisfeito para dez. Assim como isso ocorre com os clientes externos, também pode acontecer com o cliente interno.

Endomarketing é muito utilizado como sinônimo de marketing interno, Inkotte (2000) apresenta algumas diferenças básicas entre os conceitos. Para ele, o marketing interno tem no cliente externo o seu mercado-alvo e a partir disso treina seus funcionários para atender os clientes. No marketing interno, a empresa confecciona seu produto, que será ofertado no mercado. Já no endomarketing a empresa é o seu produto e foca no cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para conquistar e motivar seus funcionários.

A empresa deve tomar alguns cuidados, como conhecer as expectativas de seus clientes internos para a eficácia de um programa de endomarketing antes de ter o funcionário como cliente. O desconhecimento do comportamento dos clientes internos ou previsão equivocada dos anseios deste segmento podem levar a decisões ineficientes de planejamento e de ação. A empresa tem a possibilidade de “vender” a sua imagem para os empregados.

### **2.3 Comunicação Interna nas Organizações como Ferramenta de Endomarketing**

A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação, dirigida diretamente ao público interno nas organizações. Kunsch (2003) destaca sua importância nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade.

Para que a comunicação interna alcance seus objetivos, alguns aspectos devem ser considerados, estes estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem. Kunsch (2003) define que nas organizações a sua eficácia passa pela valorização das pessoas, como indivíduos e cidadãos para valorizar a cultura organizacional e o papel de

comunicação nos processos de gestão participativa. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atividade positiva em relação à comunicação.

Torquato (2004) define que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Desta forma, ela é definida em consonância com a realidade do público interno de uma organização. A comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores.

Como diz Matos (2004), por meio desta é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. Quando o público interno é estimulado a participar e encontrar abertura para dar sua opinião, ele sente-se mais valorizado e motivado. Os objetivos das organizações estão em obter sucesso, devendo posicionar suas atenções para as necessidades de comunicações de seus funcionários. As necessidades e os desejos dos funcionários e das empresas mudaram dessa forma, a comunicação ficou mais sofisticada para cumprir seu papel.

O ambiente organizacional, onde se encontra abertura para expor idéias, com transparência e sem medo de represálias é considerado favorável. A comunicação interna facilita o diálogo entre empresa e funcionários. Oferece possibilidades de estimular a troca de informações entre todos os níveis de pirâmide organizacional, na busca de qualidades das relações humanas.

Com o intuito de despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo que acontece na organização, a comunicação interna é composta por instrumentos e ações transformando canais oficiais. É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna está interligado com processos de mudança ou com a situação atual de uma organização. Existe uma gama de instrumentos e ações de comunicação interna que podem ser criados para garantir a excelência nas relações entre funcionários e empresa.

Para Brum (1998), a possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre empresas e seus funcionários. No entanto, é nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho.

Existem alguns instrumentos de comunicação interna, os mais conhecidos e utilizados são os manuais e vídeos de integração à empresa, revistas, encarte da área de recursos humanos, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis

motivacionais e decorativos, datas festivas, canais direção e funcionários, entre outros. A comunicação deve ser planejada conscientemente para desenvolver confiança entre emissores e receptores. Além da eficácia na comunicação, esta também requer qualidade nos instrumentos adequados para sua eficácia.

Para o sucesso de uma empresa é necessário utilizar a comunicação verdadeira, clara e direta, evidenciando objetivos e rumos demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e a alta vontade administrativa em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna. O sucesso empresarial depende de sua comunicação com seu público interno.

#### **2.4 Estratégias de Comunicação Relacionadas ao Endomarketing**

Matos (2004) afirma que é fundamental para desenvolver um plano estratégico traçar os rumos de uma consistente política de divulgação de curto, médio e longo prazo, a comunicação interna. Dessa forma, as oportunidades, ameaças e desafios podem ser antecipados, favorecendo a adoção de uma linha de atuação eficaz. A empresa que não possui a sua diretoria e a sua gerencia integrados, dificilmente conseguirá impulsionar um processo de mudança com eficiência e bons resultados.

A empresa deve se tornar capaz de se comunicar com seus funcionários, através de ações integradas em um programa de comunicação interna, deixando-os informados sobre os verdadeiros objetivos de mudanças, motivando os funcionários a se comprometerem com a nova postura da empresa, através de um bem elaborado programa de comunicação. Cada um em sua área de atuação desenvolvendo suas atividades.

Assim Matos (2004) traduz com propriedade a relação simplista do progresso de comunicação de uma empresa, basta olhar com verdade e transparência todas as ações, onde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente. Desenvolvendo esforços no sentido de informá-los cada vez mais e melhor.

O público interno precisa ser escutado e obter conhecimentos consideráveis e condições de repassar ao público externo tudo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos e de produtos. Tardiamente consolidou-se no meio empresarial a importância da comunicação dentro da empresa, visando um melhor

engajamento e motivação dos funcionários para consolidação dos objetivos e metas da organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo, serão apresentados aspectos metodológicos que serão utilizados no desenvolvimento deste trabalho, métodos de pesquisa, delimitação do objetivo de estudo e amostragem, técnicas de coleta de dados, técnicas de análise de dados, desenvolvimento da pesquisa, cronograma de atividades.

#### **3.1 Métodos de pesquisa**

Tendo como objetivo geral identificar as ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores, tornando necessário averiguar qualitativamente os fatores que levam a influenciar neste problema. Neste sentido, esta pesquisa possui abordagem qualitativa. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema.

Creswell (2007) trata a pesquisa qualitativa como, fundamentalmente interpretativa, isso significa dizer que o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Pode-se concluir que o pesquisador filtra os dados através de uma lente pessoal situada em determinado momento específico. O autor cita ainda que neste método, é impossível evitar interpretações pessoais na análise dos dados qualitativos. Para isso foi realizada a entrevista em profundidade e a técnica de observação.

Gil (2007) relata que a pesquisa descritiva tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e pode-se dizer que o objetivo principal é o aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições. O planejamento desta pesquisa é bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. Utilizou-se de um questionário semiestruturado baseado no referencial teórico sobre endomarketing.

Com os objetivos apresentados, o método estudo de caso foi identificado como o mais adequado para o desenvolvimento dessa pesquisa. Para Malhotra (2005), esse método pode ser descrito como uma investigação empírica, além disso, compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. É o estudo que



envolve profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. As entrevistas foram realizadas em uma empresa do ramo da educação, cujo nome é Instituto Cultural e Desportivo Mutirão Ltda.

### **3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem**

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, utilizou-se uma seleção de entrevistados, pois Bauer e Gaskell (2008) esclarecem que o termo “seleção” é utilizado explicitamente ao invés de “amostragem”, uma vez que a amostragem carrega, inevitavelmente, conotações dos levantamentos e pesquisa de opinião, onde os resultados podem ser generalizados dentro de limites específicos de confiabilidade, enquanto que, na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos de pesquisa quantitativa.

Os elementos que participaram da pesquisa, conforme os objetivos desse estudo, foram selecionados através da avaliação da instituição, foram analisados setores como comercial, pedagógico, coordenação e apoio. Na realização das entrevistas participaram três funcionários do setor comercial, um do setor de apoio, dois do setor pedagógico e os três coordenadores.

### **3.3 Técnicas de coleta dos dados**

Agrega-se à entrevista em profundidade, ainda, a maior facilidade de obtê-la, pois o entrevistado não precisa deslocar-se para responder à entrevista, normalmente o entrevistador vai até ele. Outra técnica utilizada foi a observação no momento da descrição dos processos, para se obter uma entrevista em profundidade, absorvendo e analisando cada processo descrito. Para Malhotra (2001) as entrevistas em profundidade constituem um método de obtenção de dados qualitativos, caracterizada por entrevista direta e pessoal, cujo objetivo é descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes ao tema em estudo.

Gil (2007) salienta que a técnica de observação tem importância capital nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação, tendo o observador de submeter o objeto da pesquisa aos seus próprios conhecimentos, dada a inexistência de controles externos.

A entrevista em profundidade utilizou-se de um roteiro semi-estruturado, conforme Apêndice A. Este roteiro foi composto de dez questões, relacionadas ao conceito, ferramentas e satisfação com as estratégias de endomarketing na organização. Estas perguntas foram desenvolvidas pela autora baseado no referencial teórico, foi realizado também um pré-teste e aplicado para duas das pessoas selecionadas. Gil (2007) enfatiza que no pré-teste, selecionam-se alguns indivíduos representativos do universo a ser pesquisado, os quais respondem às questões propostas. A seguir, solicitam-se do entrevistado informações a cerca das dificuldades encontradas para respondê-las. Após o pré-teste a entrevista foi validada por um profissional com vasta experiência no assunto, estando assim, pronta para ser aplicada aos demais selecionados.

Gil (2007) tem como opinião que a entrevista é uma das que maior apresenta flexibilidade tanto na forma informal como na focalizada, embora que o tema cabe ao entrevistador explorando ao longo de seu assunto. O entrevistador guia-se por algum tipo de roteiro, que pode ser memorizado ou registrado em folhas próprias, tornando a realização de entrevistas de pesquisa muito mais complexa que entrevistas para fins de aconselhamento ou seleção de pessoas.

### **3.4 Técnica de análise dos dados**

Gil (2007) comenta que a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como natureza dos dados coletados, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Tratando-se da pesquisa qualitativa, a análise dessa fase da pesquisa demanda procedimentos pertinentes, destacando-se a análise de conteúdo, como é o caso de entrevista de profundidade e a técnica de observação. A análise e interpretação têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Segundo Roesch (2005), utiliza-se uma série de procedimentos para levantar conclusões a partir de um texto.

“É um conjunto de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BABIN, 2005, p. 37).

A análise visa os pontos a serem ajustados e de que forma serão emitidos procedimentos para a dissolução das questões apresentadas como problema.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Participaram da pesquisa nove funcionários da empresa objeto de estudo, todos do sexo feminino. Observa-se que, desta amostra, três funcionários encontram-se na faixa dos 30 aos 40, estes fazem parte da gestão, ambos já pós-graduados, sete funcionários na faixa etária entre 20 e 28 anos, ambas trabalham no técnico-administrativo, destas, cinco com formação superior incompleto, duas entrevistadas do setor comercial cursam administração, e a terceira do setor cursa engenharia civil. A entrevistada do setor apoio está cursando direito, no setor pedagógico uma das entrevistadas tem superior incompleto no curso de psicologia, a outra tem superior completo em história. Pode-se verificar que todos os entrevistados estão na empresa entre 1 e 2 dois anos.

### **4.1 Conceito de Endomarketing**

Para Inkotte (2000, p. 127) “o endomarketing [...] altera a lógica do relacionamento empresa/empregados, colocando-os lado-a-lado, numa missão contínua de crescimento e evolução que abrange indivíduos e organização”. Quando os entrevistados foram questionados a respeito do que entendem por endomarketing, como ele funciona dentro da organização e como pode colaborar no comprometimento dos funcionários dentro da empresa. Oito entrevistados citam que o conceito de endomarketing é, “o marketing voltado para os funcionários”, a quinta entrevistada salienta que, “é o processo de venda da imagem, marca e produtos que a empresa realiza com os próprios funcionários” já a oitava entrevistada diz que endomarketing, “é o marketing onde a pessoa tem consciência de sua importância dentro da empresa”.

Em relação ao funcionamento de endomarketing dentro da organização, os gestores têm consciência de que ainda deve-se trabalhar muito em cima desta ferramenta. A entrevistada número um enfatiza que, “a instituição não tem um olhar específico para o endomarketing, tendo falhas na comunicação interna, não tendo um cuidado especial, na qual facilitaria e minimizaria muito o problema de comunicação”. Para os entrevistados da parte técnica administrativa, dois salientam que endomarketing funciona de forma motivacional,

cinco acrescentam que é em forma de meio de comunicação, a quarta entrevistada salienta que a utilização de endomarketing, “funciona principalmente, como meio de comunicação e também como estímulo para atingir os objetivos da organização”. Observa-se que, para a gestão o endomarketing, ainda precisa ser melhor implantado na organização, já para os demais entrevistados, a ferramenta tem como principal característica o estímulo aos funcionários para atingir os objetivos da organização.

Quanto perguntados referente ao comprometimento dos funcionários, relacionados com a utilização da ferramenta endomarketing. Os gestores enfatizam que, se a ferramenta estivesse bem estruturada ela seria de grande utilidade nos procedimentos estabelecidos dentro da organização. A primeira gestora entrevistada cita, “uma vez que a instituição tenha tudo bem definido: missão, visão valores e princípios, estes alinhados com o planejamento estratégico da empresa, que devem ser compartilhado com todos para que tenham a mesma linguagem e comprometimento”. A nona entrevistada usa da argumentação que, “se no momento em que as sugestões que os funcionários elaboram, sugerem, sejam aplicadas ou aceitas pelos gestores e equipe na empresa estes se tornarão mais comprometidos com o negócio”. Cinco definem que “para a empresa obter êxito no comprometimento da sua equipe, estes devem estar bem informados, preparados e ligados ao negócio da empresa, a fim de que a informação repassada ao cliente seja correta e o produto final, entregue com retorno positivo”.

Pode-se observar que a parte técnica administrativa e os gestores não falam na mesma linguagem, a gestão tem plena consciência que as ferramentas de endomarketing poderiam estar mais alinhadas ou implementadas de forma mais clara. Para o administrativo não há real necessidade de implementação, eles só desejam estar bem informados para que tenham todos os dados essenciais na hora da venda ou de atendimento de algum cliente. Por isso, enfatizam que endomarketing trabalha muito a parte motivacional dos funcionários.

## **4.2 Ferramentas de Endomarketing**

Existem muitos instrumentos que podem ser utilizados em um plano de endomarketing. Brum (2010) diz que, deve-se estabelecer um parâmetro na escolha de cada instrumento, pois cada empresa deve utilizar aquele que melhor lhe atender. Os instrumentos são escritos ou possuem algum apelo visual.

Quando perguntado aos entrevistados, sobre quais ferramentas a instituição é adepta, oito responderam que o e-mail é utilizado, para passar desde mudanças nos processos

até novos cursos e também instruções de trabalho. A sétima entrevistada enfatiza que: “a ferramenta e-mail já está se tornando ultrapassada, visto que a abrangência das redes sociais têm tornado perfis como meio de comunicação primário”. Quatro citam que os murais são utilizados como formas de comunicar os acontecimentos, a quinta entrevistada salienta, “os murais mais do que informar aos funcionários as promoções, os acontecimentos, fixam a informação de uma maneira visual, o que pode beneficiar os empregados que guardam melhor algum conhecimento se utilizado do fator visual”. Três enfatizam que, a intranet é fundamental para não se perder as informações necessárias, no processo de trabalho, a sétima entrevistada, enfoca que “a intranet é bastante utilizada para armazenar dados técnicos que todos na empresa podem acessar, com pequenas restrições por setor”.

Dois sinalizaram que o Facebook também é uma ferramenta utilizada dentro da instituição, a oitava entrevistada destacou, “já a página no Facebook nos deixa conectados com a empresa no ambiente virtual, onde, normalmente, este contato não existiria. Quando alguma novidade ou promoção é lançada, os funcionários compartilham e curtem a atualização, criando um vínculo”. Seis dizem utilizar-se das reuniões como ferramenta de endomarketing e três citam a comunicação. Embora reuniões e comunicação não forem necessariamente ferramentas de endomarketing, Bekin (2004) ressalta, ao indicar que a comunicação e a informação são elementos fundamentais no processo de endomarketing, pois favorecem a formação de imagem no ambiente interno como um todo.

Os canais de informativos devem ter, na sua maioria, conotação, devem ser complementares, ou seja, a informação deve estar disponível através de vários canais ao mesmo tempo, a fim de que o colaborador possa recebê-la de diversas formas.

Quando questionados sobre como são feitas as aplicabilidades das ferramentas de endomarketing dentro da organização, os três gestores ressaltam que “não existe dentro da instituição um setor de gestão de pessoas, muitas vezes os coordenadores acabam fazendo o papel deste setor, no sentido de acolher, organizar, comunicar mudanças”. Os seis funcionários entrevistados acrescentam que os gestores trabalham objetivando a chegada e disponibilidade da informação para todos. Pode-se observar que a organização faz parte de uma grande rede, onde a maioria dos processos administrativos incluindo o setor de marketing e recursos humanos são realizados em outra unidade, estes só vêm até a instituição esporadicamente para realizar as avaliações de desempenho e analisar as necessidades da unidade.

Chiavenato (1999, p. 21) analisa que “treinamento é a educação, institucional ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução

de tarefas específicas, em determinada organização”. Na pergunta seguinte eles foram questionados se há programas contínuos de treinamentos. Os três gestores ressaltam que, “anualmente o setor gestão de pessoas nos visitam para ouvir nossas necessidades, fazer um levantamento e propor treinamentos. Às vezes eles efetivamente acontecem, outras vezes, por problemas de percurso eles acabam não acontecendo”. O primeiro gestor entrevistado ainda cita, “no ano passado foram realizados inúmeros treinamentos, mas um dos pontos que gera dificuldades é o fato da instituição trabalhar nos três turnos”. Os seis funcionários afirmam que não são realizados treinamentos devidos a horários não fecharem e também porque, em suas áreas de atuação, não teria muita necessidade. A quinta entrevistada ainda salienta que, “em alguns treinamentos tiveram um conteúdo tão óbvio (exemplo: Atendimento telefônico), que seriam em sua opinião, dispensáveis”.

Brum (2010, p. 133) enfatiza que “[...] estar atento às reações dos empregados, observar e oferecer a eles as condições de que necessitam para alcançar os resultados que desejamos é o caminho mais certo a seguir”. Observou-se que a gestão e os funcionários não estão interligados no quesito treinamentos, pode-se verificar que a gestão não faz pesquisa de satisfação ou não os questiona referente aos conteúdos desenvolvidos nos treinamentos propostos. O treinamento deve ser entendido como um ciclo educacional amplo e contínuo. Um dos efeitos gerados com uma boa aplicabilidade é o aumento da produtividade e da lucratividade da empresa, conseqüentemente promovendo a motivação dos funcionários, em longo prazo, por orgulho de ter realizado um bom trabalho.

Quando questionados referente aos procedimentos estabelecidos na instituição, o primeiro gestor entrevistado destaca que, “a organização não tem descrito normas e procedimentos internos, o que está sendo desenvolvido é o mapeamento de processos”. Já o segundo citou que, “a empresa tem o procedimento de ouvir as pessoas, para conseguir solucionar as dificuldades”. E por fim, o terceiro gestor entrevistado diz que, “nas tarefas internas, em que os funcionários demonstra que com uma forma diferente de executá-las serão otimizados tempo e recursos, elas em sua grande parte são aprovadas pela direção”. Seis entrevistados destacam que, “existem espaço para sugestões em reuniões em equipe”. Os outros quatro salientam que, “os funcionários estão habituados com a intranet, onde buscam as informações necessárias para a realização do trabalho”.

Pode-se perceber que, embora a empresa já tenha 30 anos no ramo da educação, não tem procedimentos bem definidos, alguns funcionários realizam as tarefas diferentes de outros, como se pode verificar no comentário feito pela oitava entrevistada, “nos casos em que estão estabelecidas algumas normas, estas estão em constante modificação, o

que às vezes confunde quem trabalha e causam equívocos na passagem destas informações ao cliente”.

### **4.3 Satisfação com as estratégias de Endomarketing**

Brum (2010) afirma que o endomarketing fundamenta-se em ouvir os empregados, criar condições seguras de trabalho, atrair e conservar profissionais de talento, ter uma gestão transparente, reconhecer e recompensá-los. Quando questionados em relação à satisfação com as ferramentas de endomarketing utilizadas, oito entrevistados citam que estão satisfeitos, a nona entrevistada comenta “particularmente, poderiam ser realizadas outras estratégias por parte dos gestores da instituição, como: jornal elaborado pelos funcionários e equipe diretiva, jogos e dinâmicas que envolvam processos”.

Quando perguntados em relação às recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos, os gestores enfatizam, “hoje a instituição não tem resultados financeiros adequados para poder dar benefícios, por metas alcançadas, muitas vezes perdendo bons funcionários”. O terceiro gestor entrevistado comenta, “o maior prêmio para todo funcionário é sentir que seu esforço é de bem comum e que vale a pena participar do negocio da empresa”. Os seis entrevistados citam que a empresa não trabalha com comissionamento, mas que a gestão se preocupa em reconhecer o trabalho de forma geral, com prêmios simbólicos, como: almoços, piqueniques, confraternização.

Observou-se que os funcionários são cobrados e estimulados para atingir metas constantes, mas o reconhecimento é apenas verbal ou por e-mail, não há recompensas ou prêmios. Há interesse por parte dos funcionários em obter comissão por metas atingidas, a empresa está desenvolvendo um projeto de comissionamento, baseado em número de alunos matriculados por funcionários, mas este ainda não tem prazo para ser aprovado pela superintendência.

Na pergunta seguinte eles foram questionados referentes à sincronização e sintonização. Os gestores afirmam que a direção recebe dos funcionários sugestões de melhora na instituição e estas, na maioria das vezes são aplicadas. A segunda gestora entrevistada tem a concepção de que, “manter a equipe informada, organizada, motivada para o trabalho, fazer com que os funcionários sintam que o trabalho desenvolvido por eles é fundamental para o funcionamento da empresa”. Já os outros seis entrevistados, citam que esta sincronização é feita através de reuniões e e-mail, onde os gestores analisam as necessidades de cada setor e passam os novos processos. Observa-se que, os funcionários não

estão muitos satisfeitos com o método que os gestores utilizam, pois a sexta entrevistada ainda cita, “acredito que é feita da melhor forma possível, mas não vejo resultados positivos como deveriam ser. Muitas reuniões acabam se tornando repetitivas e não há modernização de métodos utilizados”.

Percebe-se que os gestores tentam elaborar meios de sincronizar as pessoas, mas estes que não estão sendo aceitos pelos funcionários, de forma que, acabam se tornando exaustivo participar dos eventos realizados pela instituição. A empresa deve trabalhar com as ferramentas de endomarketing de forma clara, desta forma conseguiria reter melhor seus colaboradores, mantendo-os engajados com a organização. Quando se tem um sentimento bom em relação à instituição onde trabalha, todos se disponibilizariam mais em participar dos eventos realizados e sem rancor, por estar ajudando sua empresa.

#### **4.4 Percepção geral dos colaboradores com as ferramentas de endomarketing**

As organizações vivem hoje em um momento que os funcionários devem ser vistos como capital humano, não simples empregados, oferecendo-lhes acesso a todo e qualquer tipo de informação, estímulos ao aumento de produtividade e um ambiente flexível e saudável. O endomarketing visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários a estrutura organizacional. Conforme Bekin (2004), “um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa”. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa de forma a utilizar as ferramentas de endomarketing adaptando-as as necessidades da mesma e com o objetivo de permitir que cada funcionário desenvolva sua criatividade e capacidade de liderança.

Observou-se que os funcionários conhecem as ferramentas de endomarketing utilizadas pela empresa, mas estas não estão conectadas com as expectativas dos mesmos. Estas deveriam facilitar a comunicação entre níveis e departamentos, pequenos cuidados na forma de se comunicar tornariam a empresa, mais competitiva no mercado, pois teriam funcionários engajados para o alcance dos objetivos. Percebeu-se que a organização não tem processos definidos tornando assim muito exaustivo a utilização da ferramenta e-mail para estabelecer métodos e objetivos a serem alcançados.

Os funcionários descreveram que o e-mail e as reuniões são as ferramentas mais utilizadas e ainda salientam que falta modernização nesta utilização, pois o e-mail acaba se tornando a principal ferramenta e contendo muitas informações, destas muitas podem ser



ignoradas por sua extensão e repetitividade. Referente às reuniões eles citam que falta objetividade e muitas são desnecessárias. Com estes aspectos percebe-se que a empresa precisa trabalhar de forma clara com as ferramentas de endomarketing, embora todos conheçam que não se tem por parte da gestão um procedimento a ser seguido, para que os funcionários se sintam parte da empresa e busquem inovações.

Um programa de endomarketing implantado de forma segura e eficaz é capaz de tornar o funcionário mais comprometido com a postura da empresa e com as modernidades. Os funcionários precisam cada vez mais de gestores, líderes, humanistas e idealistas, ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação. A motivação requer um alimento sem o qual não acontece, quando não se obtém uma informação coerente, clara, verdadeira, lógica e bem trabalhada, não existem funcionários motivados. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário e empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste trabalho era identificar as ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores do Mutirão. Por tanto realizou-se uma entrevista qualitativa com uma amostra de nove funcionários. A entrevista estava dividida em três módulos, conceito, ferramentas e satisfação com as estratégias de endomarketing.

Para sustentar esta pesquisa, os objetivos específicos eram: levantar o perfil predominante dos entrevistados, identificar as ferramentas de endomarketing utilizadas pelo Mutirão e relacionar as ferramentas de endomarketing que influenciam na comunicação dos colaboradores. Constatou-se que a amostra foi composta apenas por mulheres, destas, três eram da gestão, a diretora e duas coordenadoras, ambas formadas e o restante da amostra era do técnico-administrativo. Com relação ao entendimento do conceito e as ferramentas, verificou-se que todos entendem o conceito e conhecem as ferramentas.

Confrontando os resultados obtidos com o referencial teórico, percebeu-se que o endomarketing melhora a comunicação, a participação, o relacionamento entre as partes e estabelece uma base satisfatória para o comprometimento entre colaboradores e organização. É preciso manter um relacionamento participativo nos grupos de trabalho, visando assegurar o cumprimento das metas traçadas pela organização. A integração entre chefias e colaboradores cria um vínculo com a organização. O incentivo, a iniciativa, a integração, a avaliação e o

controle são ferramentas fundamentais para o bom desenvolvimento da organização e para a satisfação de seus colaboradores.

Gil (2007) enfatiza que o clima da organização pode exercer um efeito dramático sobre os colaboradores. Em alguns casos a empresa contribui para a incapacidade de a pessoa lidar com o ambiente onde está inserida, dessa forma, dificultando o envolvimento dos funcionários com os programas da empresa, Por isso, é necessário saber como as pessoas se sentem e qual a percepção delas sobre a empresa.

No entanto, percebeu-se que a parte técnica-administrativa está satisfeita com as informações repassadas, a gestão salienta que mantém o técnico administrativo informado em casos de mudanças em algum procedimento, estas informações são passadas por e-mail e também disponibilizadas na intranet. Outro ponto positivo que se observou na pesquisa foi à total liberdade que a parte técnica-administrativa tem para dar sugestões, estas que na maioria das vezes são aprovadas, deste que, sejam para aprimorar as atividades realizadas, com a otimização de tempo e recursos.

Porem destacou-se alguns níveis de insatisfação da parte técnica-administrativa, com relação à aplicabilidade das ferramentas, falta de objetividade em algumas reuniões e treinamentos, não possuir processos definidos, causando assim a utilização excessiva dos e-mails contendo muitas informações, estas muitas vezes ignoradas por serem repetidas e também por sua extensão.

Diante das análises realizadas, sugere-se que a organização invista em outras ferramentas para obtenção da participação de todos e também modernize as técnicas de qualificação dos funcionários e desenvolvimento profissional dos mesmos, com o objetivo de aumentar o nível de satisfação atual. Além disso, propõe-se que a empresa direcione seu foco para a segmentação dos clientes internos, e de modo a direcionar os canais de comunicação interna para cada segmento específico, atendendo as necessidades.

Torna-se indispensável aprimorar e satisfazer o público interno, pois é ele que repassa para o público externo tudo o que a empresa possui de melhor e o que está aprimorando em seus serviços ou produtos. Investir nas pessoas gera grandes resultados, aumento da qualidade e produtividade, melhoria no clima da organização e motivação para o trabalho, estas são algumas das ações de endomarketing.

Vale salientar que essa pesquisa teve algumas limitações para sua realização, a principal foi à falta de tempo para aplicação de outros recursos como grupos focados ou análise quantitativa, que visassem o aprofundamento da pesquisa. Em relação a identificar outras ferramentas que poderiam ter maior satisfação dos clientes internos do Mutirão.

Sendo assim recomenda-se estudos futuros, tem-se que o aspecto cultural possa estar influenciando de alguma forma na percepção dos entrevistados. Além disso, o estudo poderia ser realizado novamente pela empresa para verificar as alterações nas percepções do público interno a respeito das ferramentas de endomarketing.

## 6 REFERÊNCIAS

BABIN, Barry. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BAUER, Martin W.; GASKELL George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

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

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

BRUM, Aalise de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: Editora L&PM, 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como implementar talentos na empresa.** 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.  
INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico** Santa Catarina: UFSC, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing.** 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional- vol 2: Linguagem, gestão, perspectivas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing.** Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MATOS, Fancisco Gomes. **Estratégia de Empresa.** São Paulo: Editora Makron Books, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TORQUATO, Gaudencio. **Comunicação:** Relações Publicas. São Paulo: Editora Cengage, 2004.