

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRO PALOMO ANTIQUEIRA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SETOR DE
VENDAS: ANÁLISE DA SUA APLICAÇÃO NA EMPRESA “ALPHA”**

CURITIBA

2012

ALESSANDRO PALOMO ANTIQUEIRA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SETOR DE
VENDAS: ANÁLISE DA SUA APLICAÇÃO NA EMPRESA “ALPHA”**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em MBA Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SETOR DE
VENDAS: ANÁLISE DA SUA APLICAÇÃO NA EMPRESA ALPHA**

ALESSANDRO ANTIQUEIRA

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista no Programa de Pós-Graduação – MBA em Gestão Estratégica, setor de Vendas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte Banca Examinadora.

Prof. Doutor Cleverson Cunha (Orientador)
Universidade Federal do Paraná - UFPR

nome do avaliador
insituição

nome do avaliador
insituição

CURITIBA, 25 DE OUTUBRO DE 2012

DEDICATÓRIA

Este trabalho dedico especialmente a Deus, o meu Senhor e Criador de todas as coisas, pois sempre tens demonstrado o quanto é zeloso e leal para comigo.

AGRADECIMENTOS

A Deus agradeço pela força e sabedoria dia após dia para que eu não desanimasse.

Agradeço em especial a minha querida esposa Simone pelo apoio para a realização deste trabalho, e a minha pequena filha que ainda está dentro da barriga da mamãe, não te conheço, mas já te amo!

Aos meus pais, obrigado, sem o incentivo e a ajuda de vocês eu não estaria aqui.

Aos meus professores e orientadores, por toda disposição e colaboração para a construção dos nossos conhecimentos.

Aos colegas da turma MBA em Gestão Estratégica pelos momentos de discussões, relatos e construções de saberes durante o decorrer deste curso.

ANTIQUERA, Alessandro Palomo. **Endomarketing como ferramenta estratégica no setor de vendas: análise da sua aplicação na empresa “alpha”**. Monografia (Curso de Pós-Graduação em MBA Gestão Estratégica) da Universidade Federal do Paraná - UFPR/CEPAD, 56p, 2012

RESUMO

É através dos clientes satisfeitos que as empresas se mantêm em atuação no mercado, por meio da qualidade em seus serviços prestados e comercialização de produtos, ou seja, está voltada em atender a necessidade de seu público externo. O Marketing interno, chamado de Endomarketing tem cooperado para oferecer um ambiente de trabalho envolvente, integrador e comunicativo. O uso dessa ferramenta tem gerado efeitos de ação tanto em empresas privadas quanto públicas, se apresentando como uma forma de potencializar a força de trabalho dentro das empresas. Para a elaboração deste estudo buscou-se difundir o Endomarketing através da análise da sua aplicação na empresa tendo como propósito a realização de uma revisão literária pertinente aos conceitos e importância do programa, identificação do perfil do cliente interno, exame do grau de comprometimento do cliente interno com a empresa, observação do uso da comunicação interna e relacionamento empresa/funcionário e averiguação dos incentivos que a empresa oferece ao seu cliente interno. A intenção foi apresentar uma sequência gradativa do estudo mediante uma revisão bibliográfica caracterizando uma abordagem quantitativa com uso de pesquisa descritiva exploratória. Esta pesquisa obteve como coleta de dados um questionário composto por 25 questões de múltipla escolha. No entanto entende-se que os resultados obtidos foram verificados com atenção e que correspondem a expectativas satisfatórias comprovando que na empresa tem se aplicado o programa Endomarketing como ferramenta estratégica e que sua prática pode ser mais aperfeiçoada.

Palavras-chave: endomarketing, empresas, cliente interno.

ANTIQUERA, Alessandro Palomo. **Endomarketing como ferramenta estratégica no setor de vendas: análise da sua aplicação na empresa “alpha”**. Monografia (Curso de Pós-Graduação em MBA Gestão Estratégica) da Universidade Federal do Paraná - UFPR/CEPAD, 56p, 2012

ABSTRACT

It's through customer's satisfaction that companies keep alive in the market, and by provided quality with its services and products commercialization it can fully attend external customers. The Internal market, named Endo marketing has cooperated to supply a working involving environment, integrated and broadcasting. The use of this tool is generating action effects even in private as per public companies which presented themselves as stronger to empower working force inside the companies. To elaborate this study it was needed to merger Endo marketing through the analyses of its application at business, having the purpose the make a revised literature based on the concepts and importance of its program, profile identification of inside customer. The examination was presented in a growing study sequence by having a revised bibliographic featuring a quantitative approach with the use of descriptive exploratory. This research obtained as data collection a questionnaire consisting of 25 multiple choice questions. However it is understood that the results were carefully checked and matching expectations satisfactory showing that the company has applied the program Endo marketing as a strategic tool and that its practice can be further improved.

Keywords: endo marketing, business, inside customer

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Estilos de Lideranças	19
Figura 1	Organograma de uma Estrutura Organizacional	20
Figura 2	Organograma da Empresa Alpha	27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Sexo	30
TABELA 2	Faixa Etária	30
TABELA 3	Estado Civil	31
TABELA 4	Escolaridade	31
TABELA 5	Tempo de Serviço	32
TABELA 6	Relevância do seu Trabalho	32
TABELA 7	Motivação para o Trabalho	33
TABELA 8	Comprometimento dos Funcionários	34
TABELA 9	Comprometimento do Cliente Interno com a Empresa	34
TABELA 10	Comprometimento do Cliente Interno com a Empresa	35
TABELA 11	Comprometimento do Cliente Interno com a Empresa	35
TABELA 12	Comprometimento do Cliente Interno com a Empresa	36
TABELA 13	Comprometimento do Cliente Interno com a Empresa	36
TABELA 14	Comunicação Interna	37
TABELA 15	Comunicação Interna	38
TABELA 16	Comunicação Interna	38
TABELA 17	Comunicação Interna	39
TABELA 18	Comunicação Interna	40
TABELA 19	Relacionamento Empresa/Empregado	40
TABELA 20	Relacionamento Empresa/Empregado	41
TABELA 21	Relacionamento Empresa/Empregado	41
TABELA 22	Incentivos Oferecidos pela Empresa	42
TABELA 23	Incentivos Oferecidos pela Empresa	42
TABELA 24	Incentivos Oferecidos pela Empresa	43
TABELA 25	Incentivos Oferecidos pela Empresa	43

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Situação Problema	11
1.2. Objetivos	12
1.3. Justificativa	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Marketing	13
2.2. Endomarketing	14
2.3. Clientes Internos	16
2.4. Endomarketing e Liderança	17
2.5. Comunicação Interna	20
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	
24	
3.1. Campo Empírico	24
3.2. Universo e Amostragem	26
3.3. Procedimentos de Coleta de Dados	28
4. ANÁLISE DOS DADOS	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
7. ANEXOS	51

1. INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da globalização os avanços tecnológicos tornam se mais intenso e devido isso nos defrontamos com constantes transformações. No mundo empresarial não é diferente, a competição no mercado se torna ainda maior e mais seletiva, logo as instituições empresarias devem fazer o uso de uma ferramenta indispensável no mundo dos negócios, o marketing.

Dentre as inúmeras definições de marketing, Kotler (2000) o define como um sistema social e gerencial por meio do qual pessoas e grupos de pessoas que alcançam seus objetivos e suas necessidades, fazendo a livre negociação de valores e produtos de maneira recíproca.

Diante disso cresce o reconhecimento do cliente interno, ou seja, a valorização das pessoas, pois estas constituem as empresas e através delas que as metas são atingidas tendo como consequência o crescimento organizacional. Dessa forma o sucesso tem relação imediata com uma organização bem estruturada, consequentemente está condicionado às pessoas que dela participam.

Assim o Endomarketing é de grande importância se empregado da maneira correta e estratégica, sendo capaz de proporcionar um ambiente de motivação e valorização para os funcionários. Dias (2007) relata que as empresas necessitam de funcionários cada vez mais produtivos e motivados para desenvolver um trabalho eficiente, desse modo obterá resultados positivos garantindo a qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Para sigilo e segurança da empresa estudada, a chamaremos de um nome fantasia "Alpha". O objetivo primordial desse trabalho é analisar a aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica na empresa evidenciando os benefícios que este pode ocasionar desde que esteja vinculado às estratégias organizacionais, fazendo com que a instituição alcance diferenciais competitivos. Desta forma sugerindo também melhorias no emprego da comunicação utilizada e no gerenciamento de informações.

Neste contexto, no primeiro capítulo é explanado aspectos motivadores para a realização deste trabalho, englobando situação problema, objetivos de pesquisa e justificativa.

No segundo capítulo é exposto um referencial teórico sobre o tema discutido, uma revisão literária pertinente aos conceitos e definições de Marketing e Endomarketing e sua importância, explanando os aspectos essenciais do tema.

Terceiro capítulo é apresentado a metodologia utilizada neste trabalho, elencando campo empírico, universo e amostragem da pesquisa e procedimentos utilizados para a coleta das informações.

As análises dos dados é apresentado no quarto capítulo, onde é exposto o resultado da pesquisa através das informações obtidas. Posteriormente são explanadas as considerações finais sobre a pesquisa, apresentando as omissões detectadas e oferecendo contribuições para aprimorar a aplicação do programa dentro da instituição. Em anexo é apresentado o instrumento que serviu de apoio para o desenvolver desta pesquisa.

1.1 SITUAÇÃO-PROBLEMA

É através dos clientes satisfeitos que as empresas se mantêm em atuação no mercado, por meio da qualidade em seus serviços prestados e comercialização de produtos, ou seja, está voltada em atender a necessidade de seu público externo.

Diante desse fato, o marketing interno conhecido como Endomarketing se faz necessário, pois vem para auxiliar o sucesso das administrações, fazendo com que exista o reconhecimento do cliente interno, a valorização das pessoas, pois estas constituem as empresas e através delas que as metas são atingidas tendo como consequência o crescimento no setor de vendas. Dessa forma o sucesso tem relação imediata com uma organização bem estruturada, logo está condicionado às pessoas que dela participam.

A empresa Alpha em uma de suas unidades que esta localizada em Curitiba, vem se aprimorando em utilizar de estratégias de envolvimento de pessoas, fazendo com que seus funcionários se apresentem com comprometimento e motivação diante da empresa em que fazem parte.

Desse modo, o objetivo desse trabalho foi analisar a aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica nesta empresa, quais os fatores estão

sendo utilizados de maneira a possibilitar que instituição alcance diferenciais competitivos.

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVOS GERAIS

- Analisar a aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica na empresa Alpha.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil do cliente interno;
- Examinar o grau de comprometimento do cliente interno com a empresa;
- Analisar o uso da comunicação interna;
- Analisar o relacionamento empresa/empregado;
- Averiguar os incentivos subjetivos que a empresa oferece ao seu funcionário.

1.3 JUSTIFICATIVA

O sucesso de uma instituição empresarial esta relacionada às ações do Endomarketing. Para que isso aconteça, Brum (2005) mencionada que não existe uma fórmula correta e clara, e que teoria de forma isolada não pode funcionar. Cada empresa possui sua realidade e a seleção dos instrumentos e ações corretas do programa do Endomarketing vai depender daquilo que existe efetivamente.

Assim, percebe-se que o Endomarketing é um instrumento composto por ações de marketing direcionadas para os clientes internos procurando trabalhar suas potencialidades, com intuito de almejar os objetivos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

Inúmeras transformações ocorreram na época da Revolução Industrial devido à evolução da economia, gerando assim um aumento e concorrência de produtos, de maneira que a o setor de produção desviasse maior atenção ao produto. Segundo Cobra (1992) no começo de 1850 se deu a época da produção em massa que se estendeu até o início do século XX, começando então a era do produto.

Diante desta situação, as empresas teriam a necessidade de buscar meios de sobrevivência, pois senão fracassariam. Como comenta Cobra (1992) o marketing surge então como um dos recursos de comercialização.

O marketing vem se evoluindo desde a década de 30, pois a demanda de produtos era grande, logo, as instituições deveriam repensar de a maneira de vender o que havia produzido. Como relata Cobra (1992) desde então a área de vendas passou a denotar fraqueza na área comercial.

Neste contexto Kotler (1996) comenta que o marketing não somente se resume em fundamentos de distribuição e vendas, apresenta uma função maior, o relacionamento dinâmico nas organizações

De acordo com a American Marketing Association¹ de 2005 marketing é uma função organizacional e conjunto de processos envolvendo fatores como comunicação, planejamento, valorização de clientes internos, de maneira a beneficiar a intuição e seu público.

Segundo KOTLER (2000, p.30) marketing “é um processo social por meio da quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valores com os outros”.

Seguindo o conceito, Rein (1999) considera marketing como compreender e satisfazer o cliente.

Para Churchill e Peter (2000) o marketing pode ser utilizado para gerar

1 American Marketing Association (AMA) está situada na América do Norte, uma associação profissional formada por indivíduos e organizações envolvidos na prática, ensino e estudo de marketing em todo o mundo, sendo considerada a maior associação de marketing.

trocas com finalidade lucrativa ou não.

Muitas são as definições de marketing, e um dos conceitos mais recentes que surgiu como resultado da propagação dos movimentos dos consumidores mundiais e de que esta definição poderia abordar outros setores não se portando apenas às empresas particulares. Richers afirma que

“O marketing ultrapassou os limites da atuação comercial das empresas para se tornas atividades-irmã das funções, sociais e culturais, em apoio a todas as ações humanas que, no meio ambiente, procuram formas de ampliar a fortalecer suas estruturas, as quais podem, por conseguinte, ser usadas como promotoras de um produto, de um marca e da própria organização”. (RICHERS, 2000, p. 5)

Deste modo, o marketing surge como um instrumento favorável nas relações entre empresas e clientes, de maneira que as empresas ofereçam os produtos percebidos pelos interesses e necessidades do cliente, onde por outro lado, em troca, o cliente apresente uma reação esperada, ou seja, o que se busca é a satisfação dos clientes.

Em suma, todas as atividades que se tem como objetivo satisfazer os clientes, estas apresentam ligação direta com as ações do marketing.

2.2 ENDOMARKETING

No início de 1970, surge o Endomarketing, com um papel importante dentro das organizações, pois tem a função de motivar o cliente interno, a fim que as instituições alcance diferenciais competitivos. Como relata Dias (2007) neste momento os indivíduos brasileiros passaram a olhar mais atentamente para o futuro dos negócios, criando uma cultura em que cada pessoa é responsável pelo futuro da sociedade em que está inserida.

Segundo Mendes, Miranda, Santos (2009) o investimento empresarial não se deve somente se atentar para a venda de produtos e ou serviços prestados, e sim também se reportar ao cliente interno, pois este é ferramenta importante para as empresas.

Desde então as empresas passaram a se preocupar mais com o bem estar

de seu colaborar interno, preparando-o, capacitando-o, para melhor desenvolver sua função, pois perceberam que o seu sucesso esta intrinsecamente ligado a um indivíduo motivado, visto que são estes que representam a empresa junto aos clientes. De acordo com BRUM (2000, p.34) “quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. Para isso ele precisa ser bem preparado, bem informado, criativo e feliz”

Segundo Bekin (2004) o endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao cliente interno das empresas, que tem como objetivo a facilitação de troca no relacionamento empresa e funcionário, de maneira a valorizar o cliente interno na estrutura institucional.

Ainda afirma BEKIN (1995, p.69) “o que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário”.

Em relação a Dias (2007), este considera que o Endomarketing se constitui de um ambiente onde o cliente interno sinta-se efetivamente parte integrante da organização. Diante desse fato a produtividade dos funcionários pode ser melhorada, dispondo de um ambiente motivador, de modo a ser democrático e que venha reconhecer o potencial de cada dos seus.

“Quando a empresa faz um esforço para melhoria do clima organizacional, investindo em comunicação interna, valorizando seus empregados, dando condições de satisfazer os stakeholders², ela está iniciando um processo de Endomarketing que pode não estar estruturado de forma sistemática, mas as ações para melhoria da comunicação organizacional executadas de maneira formalizada e planejada podem ser consideradas ações de Endomarketing”. (DIAS, 2007, p. 24)

No entanto, percebe-se que o Endomarketing é um instrumento composto por ações de marketing direcionadas para os clientes internos procurando trabalhar suas potencialidades, com intuito de almejar os objetivos organizacionais, como esta de acordo Bekin (2005) mencionando que o foco do endomarketing esta para dentro da organização, apresentando uma extensão da clássica função.

BRUM (1998) ainda discorre que o Endomarketing é uma das estratégias utilizadas para acolher aos anseios do cliente interno, entendendo que endo vem do

2 Stakeholders termo usado na área da administração referente as pessoas ou entidades que influenciam uma empresa. Todos que de alguma maneira direta ou indiretamente influenciam nas atividades gerenciais e organizacionais, podendo ser funcionários, governo, clientes, comunidade e acionistas.

grego que significa ação para dentro. Logo Endomarketing é marketing para dentro.

Uma das estratégias utilizadas para atender aos anseios do cliente interno (funcionários) é a utilização do Endomarketing, sendo que ENDO provém do grego e quer dizer ação interior ou movimento para dentro. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro (BRUM, 1998)

2.3 CLIENTES INTERNOS

O conceito de cliente interno vai mais além que apenas um simples funcionário, podemos o considerar como uma peça essencial que contribuirá para promover a qualidade em todos os setores da empresa, fazendo com que esta alcance o crescimento e o sucesso empresarial.

CHIAVENATO (2004, p. 346) afirma que "cliente interno é a pessoa ou unidade situada dentro da própria organização que utiliza o produto ou serviço oferecido por outra unidade".

Já para Bogmann (2002), cliente interno é considerado aquele funcionário participante, influente no processo de produtividade e de fornecimento de serviços.

A maneira correta de entender o conceito e a valorização do cliente interno pode desenvolver muitos pontos positivos dentro de uma organização, como maior produtividade, um clima prazeroso de trabalho, e conseqüentemente um crescimento nas vendas, pois é através do cliente interno que será alcançado o alvo, o cliente.

É importante estimular os clientes interno para realizarem suas tarefas por meio de ações do Endomarketing. Uma ideia que direciona o comprometimento do funcionário é dar abertura a sua criatividade, e seu talento, fazendo com que estes se sintam orgulhoso pelo seu trabalho. Assim como Brum (2010, p.243) menciona que "o elogio produz uma energia fantástica na pessoa. Após receber um elogio, ela passa a experimentar sua vida como algo milagroso e a acreditar na sua capacidade de fazer mais". A boa qualidade do serviço oferecido, o processo de conquista, e fidelização dos clientes externos é função do cliente interno, por

decorrência de treinamentos, capacitações e acompanhamento de profissionais internos. E nesse mesmo aspecto Bogmann (2002) relata a importância de escutar a voz do funcionário.

2.4 ENDOMARKETING E LIDERANÇA

Uma ferramenta que tem se tornado muito importante no meio empresarial é o Endomarketing, pois este tem como objetivo direcionar os clientes internos para que se conquistem as metas organizacionais.

Ao passar dos anos, afirma Brum (2010) que as organizações começaram a se utilizarem do Endomarketing, e o seu uso foi mais focado como um recurso estratégico nos anos 1980 e 1990.

Sob a visão estratégica do programa do Endomarketing, sua utilização como ferramenta de gestão deve ter a mesma relevância que o marketing interno, pois este se utiliza do envolvimento dos gestores com objetividade e priorização das ações do mesmo, tendo como recompensa um resultado positivo, com a concretização dos planos sugeridos.

As instituições precisam fazer com que seu cliente interno se sinta parte importante da equipe de trabalho, tanto como o cliente externo, e que o sucesso da empresa está intrinsecamente ligado ao seu sucesso. O benefício do programa é que todos são clientes, desse modo evoca Cerqueira (2002). Este programa se utiliza de meios motivacionais, estimulando a motivação, respeito, responsabilidade e integração dos funcionários.

De acordo com Cerqueira (2002) desenvolver a auto-estima do cliente interno, é uma maneira de garantir êxito motivacional. Diferente de Bekin (2004) que elenca outros fatores como processo de motivação: trabalho em parcerias, colaboração e fidelidade, estímulo a ações criativas, remuneração apropriada a função e integração firmada com os objetivos e valores empresariais.

Os exemplos de processos motivacionais acima mencionados não permeiam nenhum custo às empresas e assim que implementados podem resultar em um ambiente de trabalho favorável surgindo efeito de funcionários satisfeitos e comprometidos.

Dentro das instituições, os líderes adotam recursos estratégicos para que possam conquistar os objetivos empresariais propostos, desde modo são designados de grandes responsabilidades. Brum (2005) considera que existe uma relação importante entre a capacidade de liderar com o os meios motivacionais, sendo um caso de recíproca dependência entre líder e liderados. Nesse sentido o papel da liderança se faz de extrema relevância para um resultado positivo do processo de Endomarketing.

De acordo HUNTER (2006, p.18) ser líder é a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio de força e caráter”.

Liderança para Chiavenato (2003) é uma influência interpessoal desempenhada numa situação e orientada pelo processo de comunicação humana sucedido de um ou mais objetivos.

Para Bennis (2002) é perceptível a interação entre liderança e vendas. Entendendo que vender não se detém apenas numa ação simples de oferecer um produto e posteriormente finalizar a compra. O vender em si vai mais além, pois esta na competência do vendedor convencer o cliente que realizará a compra.

As definições sobre liderança são inúmeras onde estas estão relacionadas na maneira de saber influenciar as pessoas, caracterizando o líder como peça primordial nesse processo.

Estilos de Liderança

A liderança segundo CHIAVENATO (2006, p. 18-19) “... é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Logo liderança é entendida como a percepção de um grupo a respeito de seu líder, o quanto esta pessoa pode influenciar convencer e argumentar sobre pessoas.

Maximiano (2007) classifica a liderança em dois estilos:

Liderança Autocrática: estilo que centra o poder de decisão no chefe, podendo ser transformado em um estilo de autoritarismo, ou seja, quanto mais poder o líder adquirir mais apresentará comportamento ou estilo de soberania.

Liderança Democrática: o poder é dividido entre o chefe e sua equipe, as decisões têm influência pelos integrantes do grupo, demonstrando assim um líder

de comportamento democrático.

Os estilos de liderança que Chiavenato (2003) elenca são:

Quadro 1 - ESTILOS DE LIDERANÇA

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
A líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem contra os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato 2003, p. 125

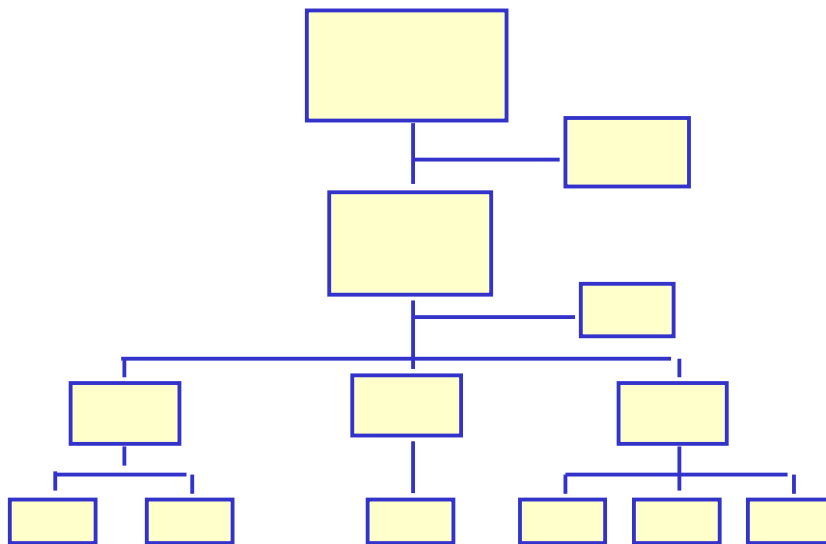
Outros aspectos também estão envolvidos entre Endomarketing e Liderança, como:

Organização – Para Maximiano (2004) as pessoas são os principais recursos de uma organização podendo ser igrejas, exércitos, sociedade, escola, enfim, agrupamentos humanos formados com intuito de almejar objetivos específicos, demonstrados no fornecimento de produtos e serviços, ou seja, de acordo em realizar o objetivo que a organização foi formada, se compondo de parte onde cada uma adota a função que lhe é definida.

Estrutura Organizacional – Oliveira (2002) define estrutura organizacional como a classificação e o agrupamento de tarefas e recursos, direcionando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos. Já para Stoner (1992) é a maneira pela qual as atividades de uma instituição são distribuídas, organizadas e coordenadas. Os objetivos a serem conquistados pela empresa são traçados após definidas as funções de cada funcionário envolvido na organização.

Através de um organograma é possível fazer uma visualização da estrutura organizacional de uma empresa, observando se a organização e classificação funcional. Abaixo a representação de um organograma:

Figura 1 – ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: www.heliorocha.com.br/.../AP_Tipos_de_empresas_e_Organograma. Acesso em agosto de 2012.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação faz parte da vida dos seres humanos em todas as circunstâncias, é necessário para o convívio com outras pessoas. Assim Robbins (2005) relata que para a existência de um grupo na sociedade, a comunicação se torna imprescindível e necessária, pois é através desta que as informações e ideias são transferidas.

Segundo Brum (1998) a instituição que se adequa ao sistema do Endomarketing, deve estabelecer estratégias de valorização do funcionário, a produzir um relacionamento positivo de empresa - funcionário.

Comunicação interna é toda a informação que a empresa repassa para seus colaboradores através de um recurso.

“Comunicação interna é algo que toda empresa faz. 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”. (BRUM, 2010, p. 42).

De acordo com Dias (2007) o entendimento do processo de comunicação é indispensável para o sucesso do Endomarketing. As empresas são responsáveis em criar meios de comunicação interna para que os objetivos sejam alcançados.

A comunicação interna está ligada também à construção da imagem positiva que a empresa apresenta, e esta imagem está relacionada aos funcionários, e como eles se relacionam com seus clientes externos. A base de sustentação deste relacionamento é a comunicação interna.

Para Bekin (2005) comunicação interna é o processo de troca de sentimentos e ideias de empresa para funcionários, com o intuito de que o cliente interno compreenda a sua importância dentro da organização.

Segundo CHANG (2000, p.27)

“A equipe que não se comunica se fragmenta e não tem comprometimento; perde tempo e não alcança os objetivos; as discussões se arrastam, fazendo pouco ou nenhum progresso. Entretanto, uma equipe que se comunica adequadamente progride e atinge seus objetivos.”

Davis e Newstrom (2003) afirmam que a comunicação é a base para a existência das empresas, e que se não houver comunicação os funcionários não conseguem saber o que seus colegas de trabalho estão pensando, o gerente não obtém as informações necessárias, o supervisor não pode delegar tarefas, e se assim não acontecer não haverá organização nem coordenação no trabalho.

A comunicação empresarial pode ser aliada como uma ferramenta de estratégia e produzir vantagem competitiva, desde que os gestores saibam ouvir, interpretar, entender e refletir sobre as diferentes formas de comunicação.

“As empresas que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, conseqüentemente clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade. E no contexto de globalização, perda de competitividade quer dizer a mesma coisa que desempenho negativo ou falência. Esta é uma relação de causa e efeito incontestável. Hoje, no mundo dos negócios é unânime o reconhecimento da comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica de resultados”. (MATTOS, 2009, p. 91)

A comunicação interna segundo Brum (1998) se utiliza de dois meios, a primeira voltada mais a parte administrativa, onde a empresa participa como um todo, englobando uma visão mais geral, objetivos e metas organizacionais. A segunda se direciona para setores específicos dentro da empresa, valorizando as opiniões dos funcionários a fim de melhorar o trabalho realizado.

Pereira (2004) afirma que comunicação interna empresarial se utiliza de dois meios. O primeiro é proporcionar informação e compreensão necessárias à condução dos afazeres, e a segunda é proporcionar motivação, cooperação e satisfação em suas funções.

Neste mesmo contexto Pereira ressalta que a comunicação serve como meio para que os funcionários de uma empresa partilhem seu significado, e para que isso ocorra é necessária a interação de no mínimo duas pessoas, o remetente, aquele que envia a informação, e o receptor, aquele que recebe a informação. A autora ainda relata outros meios para que o significado real da informação seja compreendido com sucesso, podendo ter ou não a influencia de outros fatores, como: ênfase e maneira de falar, gestos involuntários, expressões faciais.

A organização de um bom sistema de comunicação desencadeará a mesma visão em seus funcionários, buscando os mesmos objetivos.

Tipos de Comunicação

É extremamente importante saber se comunicar nos dias atuais, apresentando informações objetivas e claras. Assim afirma Robbins (2005) sobre a

eficácia da informação. A comunicação é muito mais do que passar informações, há necessidade de ser compreendida pelo receptor. Este autor ainda afirma que uma comunicação correta desenvolve sucesso na organização, porém quando existem erros e falhas os resultados podem acarretar desmotivação no ambiente organizacional.

Segundo Maximiano (2004) a comunicação se divide em dois tipos: oral e escrito. Ambas podem decorrer através de recursos visuais como fotografias, imagens, gráficos ou objetos. Diferentemente de Robbins (2005) que discorre sobre os tipos de comunicação apresentado que esta acontece de forma não verbal.

A comunicação oral é a emissão de sons e palavras, de acordo com Maximiano (2004) é considerada como o meio mais importante dentro da comunicação e o meio de comunicação entre gerente e sua equipe. Afirma Robbins (2005) que as vantagens desse tipo de comunicação é rapidez e eficiência, podendo existir desvantagem quando a transmissão da informação se dá para um número grande de pessoas desencadeando assim uma distorção de fatos.

A comunicação não verbal também faz parte do meio comunicativo, assim Robbins (2005) a considera como informações emitidas pelo corpo, que se apresentam através de expressões faciais, movimentos corporais, entonação de voz, sinais de impaciência e insatisfação.

Este mesmo autor ainda elenca outra forma de comunicação, a comunicação escrita, esta que se utilizada de formas escritas ou simbólicas, se constituindo do registro de ações e pensamentos. Para Maximiano (2004) este meio de comunicação é de grande importância no meio organizacional, e o seu uso se apresenta em informativos, relatórios gerenciais, propostas, e-mails e outros.

De acordo com Andrade (2007) a comunicação interna quando desenvolvida de forma correta conquista seu cliente interno, de modo a construir uma parceria de fidelidade desencadeando um comprometimento e envolvimento por parte dos funcionários com o intuito de almejam os objetivos organizacionais.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia a ser usada está ligada de como a pesquisa se conduz, ou seja, o método científico se dá por um conjunto de regras básicas de como se proceder a fim de gerar um conhecimento dito científico. Assim como afirma Vieira Pinto (1979) a investigação científica tem objetivo em descobrir a essência dos seres, dos fenômenos e das leis que os regem e desta maneira reverter os resultados dos processos em benefício do homem.

Para a elaboração deste trabalho realizou-se uma revisão sistemática da literatura definindo Endomarketing e outros aspectos relevantes que estão a este associado, com o propósito de coletar e analisar as informações obtidas durante o processo investigativo e apontar uma discussão significativa dessas informações. A intenção foi apresentar uma sequência gradativa do estudo mediante uma revisão bibliográfica caracterizando uma abordagem quantitativa³ com uso de pesquisa descritiva exploratória.

Segundo GIL (2002), a pesquisa descritiva “tem por objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Ainda salienta que a pesquisa exploratória usa de um planejamento bastante flexível, podendo envolver levantamento bibliográfico, questionários, e entrevistas.

3.1 CAMPO EMPÍRICO

A EMPRESA ALPHA

3 MALHOTRA (2001, p.155) considera abordagem quantitativa com uma pesquisa que procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística.

O grupo da empresa Alpha é um líder global de mercado no fornecimento de plantas, equipamentos e serviços para usinas hidrelétricas, a indústria de papel e celulose, para a separação sólido/liquido nos setores urbanos e industriais, a indústria do aço, bem como a produção de alimentos para animais e pelotas de biomassa.

A empresa teve início em 1852 como uma fundição de ferro, criada por um húngaro no subúrbio de Graz. Após sua fundação o programa da empresa foi estendido para incluir bens de capital de grande porte, com guindastes, bombas, turbinas de água e mais tarde pontes, caldeiras e motores, bem como equipamentos de mineração.

Na década de 1930, no final das Guerras Mundiais, a produção da empresa chegou a um impasse, mas a equipe gestora dedicada à empresa e seus funcionários conseguiram reverter o jogo, recomeçaram outra vez.

Em 1949, a empresa apresentou um crescimento e novos produtos, pois foi realizada uma parceria com um grupo da Suíça, onde decidiram finalizar a produção de motores a vapor e compressores de ar, iniciando novas produções em turbinas de água e estruturas de aço. Em 1951 juntamente com a parceria do grupo, começaram a produzir máquinas de papel completas.

A Áustria, 1951, adquiriu uma participação majoritária na empresa Alpha.

Durante os anos 1960 a 1970, a empresa continuou a crescer. As lojas de produção foram estendidas, novas máquinas adquiridas e as atividades de pesquisa e desenvolvimento intensificado. Eletroquímica e equipamento metalúrgico foram adicionados ao programa de produção.

A segunda crise do petróleo mundial e estagnação econômica em todo o mundo no início de 1980 provocou uma queda no consumo da empresa, onde operava em uma perda, mas os subsídios do governo austríaco e drásticas medidas de racionalização permitiram a empresa sobreviver.

Em 1987, uma empresa da Alemanha adquiriu uma participação majoritária na empresa Alpha, assim começou a mudar sua direção estratégica de ser um licenciado de outros fabricantes de equipamentos para se tornar um fornecedor internacional líder de seus próprios sistemas de produção de alta tecnologia.

Desde 1990, adquiriu e integrou mais de 60 empresas, prosseguindo a sua política de aquisições complementares. Em 2001 através de uma aquisição com um grupo americano obteve as maiores operações em termos de vendas, fazendo com

que se tornasse um fornecedor líder global de sistemas de produção de celulose, e em 2006 avançou como um fornecedor líder global de equipamentos eletromecânicos para usinas hidrelétricas. Em 1999 a empresa da Alemanha que adquiriu participação na empresa Alpha vendeu sua parte a um consórcio de empresas de investimento.

Em 2001, foi a público na Bolsa de valores. Dois milhões de novas ações foram efetuadas com sucesso com investidores internacionais.

Em 2003 viu a colocação secundária de suas ações sobre o estoque. Os investidores financeiros venderam suas participações inteiras, o que resultou em um aumento no free float⁴ para mais de 70%.

Atualmente o grupo é um fornecedor líder global de plantas e serviços para a energia hidrelétrica, celulose e papel, metais e outras indústrias especializadas. O grupo tem sede na Áustria, e tem uma equipe de cerca de 17.400 funcionários no mundo todo. Opera mais de 180 locais de produção, de serviços e empresas de vendas em todo o mundo.

A empresa tem como objetivos estratégicos, aproveitar as oportunidades em mercados em crescimento; estender a proximidade de clientes global; aumentar o crescimento das vendas a uma média anual de 10%, alcançar a rentabilidade (margem EBITDA⁵) de 7% em média ao longo do ciclo econômico e um dos objetivos de longo prazo é gerar mais de 50% de suas vendas de produtos relacionados com as energias renováveis.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

VERGARA (1998, p. 50) afirma que:

“Universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objetos de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo escolhido, segundo algum critério de representatividade”.

Gil (2002) também entende universo como uma totalidade de elementos que

4 Free float é uma terminologia usada no mercado de capitais quando uma empresa deixa determinada quantidade de ações à livre negociação no mercado.

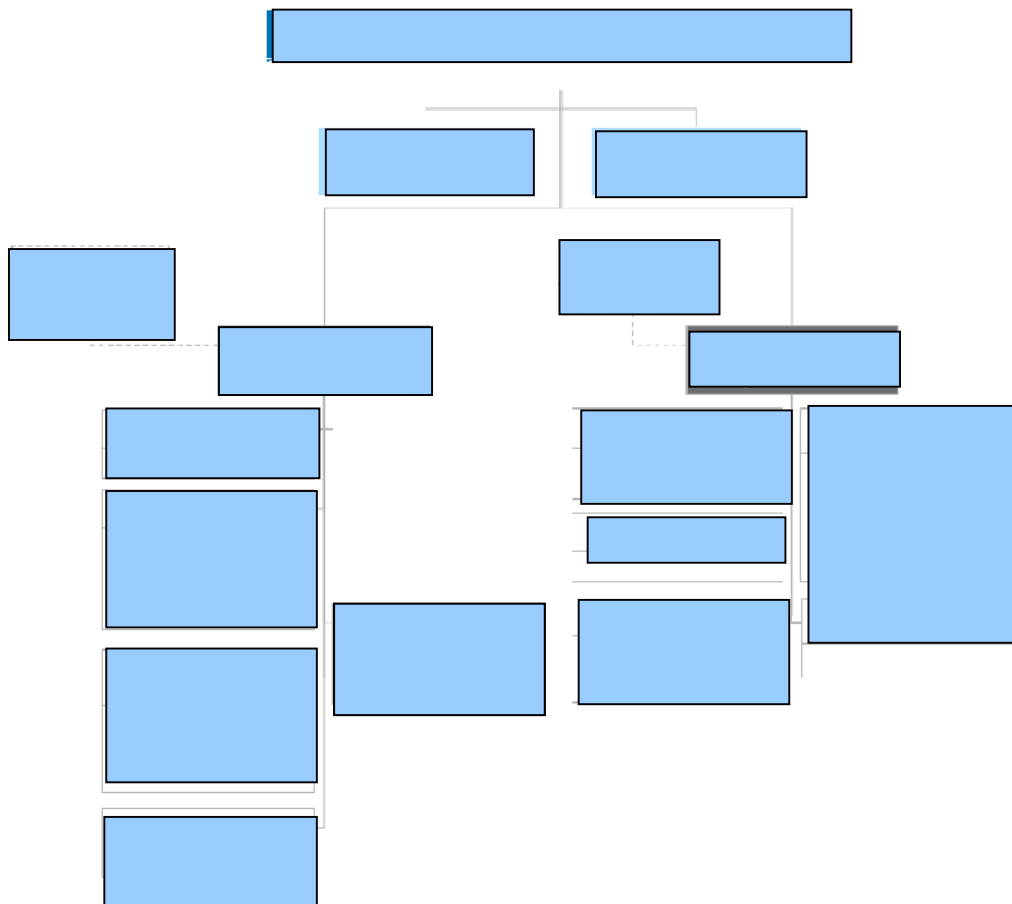
5 Margem EBITDA, a sigla EBITDA em inglês, que tem o significado de lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

possuem características comuns.

Amostragem é definida por Lakatos e Marconi (1991) como uma parcela útil selecionada do universo.

Desse modo entende-se que o universo da pesquisa é a empresa Alpha (nome fantasia), com unidades no mundo inteiro, sendo estas distribuídas na América do Norte, Central e América do Sul, sendo nosso objeto de estudo uma das unidades da América do Sul, que se localiza na cidade de Curitiba/PR.

Figura 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA ALPHA



Fonte: Empresa Alpha

A empresa Alpha é composta por 98 funcionários. Na amostragem desse estudo teremos a participação de 60 empregados, constituídos por homens e mulheres, representando aproximadamente 61% do universo de pesquisa.

Para o desenvolver da pesquisa, fez o uso da amostragem sistemática, a qual emprega a variação da amostragem aleatória simples, propondo que a população seja ordenada de modo que cada um de seus elementos seja reconhecido pela posição. De acordo com Husch, Miller & Beers (1972) esse tipo de amostragem proporciona uma boa estimativa da média e do total, devido à distribuição uniforme da amostra em toda população.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos utilizados para a elaboração desta pesquisa foram obtidos da seguinte maneira:

- Pesquisa bibliográfica: para Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida tendo como apoio um material já elaborado, composto principalmente por artigos científicos e livros.
- Pesquisa documental: pesquisa realizada em jornais, relatórios, gravações, enfim, de acordo com Oliveira (2007, apud SÁ-SILVA, 2009) consiste na busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico.
- Pesquisa em campo: esta realizada dentro da empresa, por meio de questionário. Conforme Franco (1985), este tipo de pesquisa procede-se da observação de fatos que realmente acontecem, sendo estes analisados com base na fundamentação bibliográfica com o intuito de compreender e explicar o problema mencionado. Esta coleta de dados ocorreu por meio de questionário, pois este tem a capacidade de alcançar grande quantidade de indivíduos simultaneamente, tendo sua eficácia na obtenção de respostas precisas por causa do anonimato (LAKATOS & MARCONI, 1985)

Os funcionários da empresa de Curitiba, responderam um questionário com 25 questões de múltipla escolha. Este questionário foi utilizado como instrumento de coleta de dados e que segundo MARCONI, LAKATOS (1999) esse instrumento é desenvolvido cientificamente, constituído por um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com um critério preestabelecido, tendo como objetivo coletar dados de um grupo.

“O questionário consiste em um conjunto de questões pré elaboradas, sistematicamente dispostas em itens que constituem o tem da pesquisa, como objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar.”. (CHIZZOTTI, 2001, p.55)

As questões de múltipla escolha trataram-se que envolver o ponto de vista estudado, de maneira a determinar quantitativamente os fatores que contribuem para as ações do Endomarketing e sua propagação na organização empresarial.

As informações obtidas foram coletadas dentre o período do mês de agosto de 2012, e as análises realizadas de forma coesa e clara. Os resultados obtidos foram expostos através de tabelas para uma melhor compreensão e visualização.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Abaixo, nas tabelas apresentadas seguem as informações sobre as informações obtidas na empresa Alpha que serviram de auxílio para desenvolver este trabalho, onde estão apresentados:

PERFIL DO CLIENTE INTERNO

Tabela 1 – SEXO

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
MASCULINO	38	63
FEMININO	22	37
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Uma das maneiras de obter uma vantagem competitiva é conhecer o público interno que atua nas empresas, dessa maneira vemos na tabela 1 que o quadro de funcionários representado pelo sexo masculino se constitui de 63%, revelando que os do sexo feminino apenas 37%, onde se pode afirmar que a maior parte do corpo de funcionários da empresa Alpha é constituída por homens pelo fato da empresa também atuar no campo da engenharia, fazendo destaque em participação em obras, construções civis e outros ambientes ligados a esta área, devido a este motivo da preferência a contratar pessoas do sexo masculino.

Tabela 2 – FAIXA ETÁRIA

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
18 A 25 ANOS	4	7
26 A 35 ANOS	11	19
36 A 45 ANOS	29	48
MAIS DE 45 ANOS	16	26
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Na tabela 2 está mencionada a faixa etária dos funcionários da empresa Alpha que comprovou que a faixa etária com maior predominância é de pessoas com 36 a 45 anos, representando 48% do quadro, logo em seguida se apresenta com 26% pessoas com mais de 45 anos, os funcionários de 26 a 35 anos apresenta-se com percentual de 19%, e apenas 7% pessoas que se encontra entre 18 a 25 anos. Este resultado acontece pelo fato da empresa existir a 25 anos e assim apresenta um quadro de funcionários mais antigos, pois estes se mantiveram dentro da empresa buscando o seu crescimento profissional.

Tabela 3 – ESTADO CIVIL

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
SOLTEIRO (A)	18	30
CASADO (A)	37	62
VIUVO (A)	2	3
DIVORCIADO (A)	3	5
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

De acordo com os funcionários que serviram de subsídio para esta pesquisa, a tabela 3 demonstra que em relação ao estado civil 62% apresenta-se casados, constatando a maioria, a classe dos solteiros se revelam com 30%, viúvos correspondem a 3% e 5% representa as pessoas divorciadas.

Tabela 4 - ESCOLARIDADE

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
ENSINO FUNDAMENTAL	0	0
ENSINO MÉDIO	0	0
ENSINO SUPERIOR	10	16
ESPECIALIZAÇÃO	39	65
MESTRADO/DOCTORAD	6	10
OUTROS	5	9
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Nesta tabela percebe-se que grande parte dos funcionários apresenta formação de especialistas, somando 65% da amostra, o nível de formação no ensino superior apresenta-se com 16%. Pessoas com especialização em nível de mestrado e doutorado é representado por 10%, ficando bem próximo dos empregados que classificaram outros como modalidade de ensino em nível técnico, equivalendo 9%. Em nível de ensino médio e fundamental não houve representatividade. Este quadro apresenta que os funcionários que se mantiveram dentro da empresa foram se aprimorando academicamente, alcançando assim uma qualificação profissional dentro da empresa.

Tabela 5 - TEMPO DE SERVIÇO

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
MENOS DE 1 ANO	4	2
1 A 4 ANOS	4	2
5 A 10 ANOS	4	2
11 A 15 ANOS	39	68
MAIS DE 16 ANOS	9	26
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Os funcionários que tem de 11 a 15 anos de serviço apresenta-se como a maioria demonstrando 68%, aqueles que têm mais de 16 anos somam 26%, e percebe-se que os empregados que possuem 5 a 10 anos e até menos de 1 ano de contribuição de serviço resultam igualmente em 2%.

COMPROMETIMENTO DO CLIENTE INTERNO COM A EMPRESA

Tabela 6 – RELEVÂNCIA DO SEU TRABALHO

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
SEM IMPORTÂNCIA	0	0
POUCA IMPORTÂNCIA	0	0
IMPORTANTE	49	82
MUITO IMPORTANTE	11	18
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Apresenta nesta tabela a relevância atribuída pelos funcionários em relação ao trabalho que é realizado dentro da organização, mostrando assim a percepção que estes tem a respeito do seu papel dentro da empresa.

Os funcionários que acreditam que seu trabalho é importante para o desenvolvimento da empresa Alpha estimam-se em 82%, e aqueles que pensam que sua função é de muita importância para a empresa se da em torno de 11%, não havendo graus de relevância menores que estes, logo se percebe que os empregados desta empresa se valorizam e acreditam que as tarefas exercidas por eles são de grande apreço.

Deste modo Tracy (1994) destaca sobre a opinião da qual o individuo tem sobre o seu desempenho ou sua função em relação às atividades desenvolvidas no seu trabalho, demonstrando dessa maneira que não são apenas executores.

Tabela 7 - MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
-----------	------------	------------

BUSCA POR ESTABILIDADE	4	7
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	9	15
REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	42	70
LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	0	0
OUTROS	5	8
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Dentre os funcionários selecionados para realizar a pesquisa deste estudo, comprova-se que grande parte, somando 70%, demonstrou como motivação em trabalhar na empresa Alpha por realização pessoal, enquanto 15% das pessoas responderam que sua motivação se apresentou por busca de salários e benefícios que a empresa disponibiliza. Quase empatados encontra-se com 8% dos empregados que mencionaram outros como fator motivacional, estabelecendo como este item o conjunto de dois critérios: salário e benefícios e realização profissional. Em quarto lugar mostra-se com 7% busca por estabilidade.

Bekin (1995) discorre sobre motivar sempre o funcionário interno, enfatizando que é um processo global que se obtém um objetivo final: compreender o cliente interno o envolvendo a cultura da empresa, ou seja, integrá-lo a metas empresariais de modo que haja um comprometimento do funcionário onde implique o aperfeiçoamento do desempenho fundamentado na valorização e da satisfação deste em trabalhar na empresa.

Tabela 8 – COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

VARIÁVEIS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
SEM IMPORTÂNCIA	0	0
POUCA IMPORTÂNCIA	0	0
IMPORTANTE	53	88
MUITO IMPORTANTE	7	12
TOTAL	60	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Como segue a tabela acima foi questionado sobre a importância do

comprometimento que os funcionários apresentam perante a empresa, e assim confirmaram se 88% afirmando ser importante e 12% ser muito importante, não existindo outras respostas. Brum (2003) relata que o verdadeiro comprometimento do cliente interno é aquele que quando este adentra em seu ambiente de trabalho e verifica que algo ou algum equipamento não está em funcionamento, e devido a isto não poderá exercer parte de sua função, e assim sente-se triste por ter que ficar parado.

Salienta Cerqueira (2002) que para que haja comprometimento do funcionário é necessário que desenvolva a auto-estima, empatia e a afetividade nas relações.

Tabela 9 – COMPROMETIMENTO DO CLIENTE INTERNO COM A EMPRESA

VARIÁVEL					
VOCÊ REALMENTE “VESTE A CAMISA” DA EMPRESA?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIALME NTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENT E	TOTAL
	0	0	29	31	60
PERCENTUAL	0	0	48	52	100

Fonte: Pesquisa aplicada

A tabela 9 se apresenta em relação ao comprometimento do cliente interno com a empresa, e nota se claramente que a maior parte do quadro consiste em 52% de funcionários que realmente “vestem a camisa” da empresa, e 48% que concordam em ser empregados compromissados, não havendo mais representatividade em outras frequências. Dessa maneira Gil (2001) relata que a maior produtividade se encontra nos empregados que mais se envolvem e se identificam com a empresa. Diante desse fato Weis (1991) salienta a importância de o funcionário saber o quanto é eficiente e que desenvolve um papel importante dentro da organização, entendendo que outros dependem do que ele faz. Muitas são as descrições sobre comprometimento, mas este pode ser resumido em apenas uma palavra: motivação.

Tabela 10 – COMPROMETIMENTO DO CLIENTE INTERNO COM A EMPRESA

VARIÁVEL					
VOCÊ É FIEL AOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOT AL
	0	1	11	48	60
PERCENTUAL	0	2	18	80	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Analisando o percentual que a tabela acima demonstra, pode observar que 80% dos funcionários da empresa Alpha concordam totalmente que são fiéis aos objetivos empresariais, assim Gonçalves (2009) atenta que fidelização é a conquista de um processo de lealdade, ou se é fiel, ou não é. Os funcionários que apenas concordam com sua fidelidade resultam em 18%, enquanto 2% discordam parcialmente.

Ainda defende Moutella (2005) que fidelidade não é apenas gerir produtos, e sim clientes. Através da fidelidade dos empregados a empresa pode desenvolver um diferencial competitivo garantindo sua sobrevivência no mercado.

Tabela 11 – COMPROMETIMENTO DO CLIENTE INTERNO COM A EMPRESA

VARIÁVEL					
VOCÊ USA SUA CRIATIVIDADE DENTRO NA FUNÇÃO DE DESEMPENHA?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOT AL
	0	17	42	1	60
PERCENTUAL	0	28	70	2	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Ainda dentro do mesmo assunto falando do comprometimento do cliente interno com a empresa em relação ao uso da criatividade pode se observar que 70% dos funcionários concordam que contribuem com a empresa com sua criatividade, 28% discordam parcialmente e 2% concordaram totalmente com sua contribuição.

Tabela 12 – COMPROMETIMENTO DO CLIENTE INTERNO COM A EMPRESA

VARIÁVEL					
PROCURA SE INFORMAR SOBRE O DESEMPENHO E AVANÇOS EMPRESARIAIS?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	0	7	15	38	60
PERCENTUAL	0	12	25	63	100

Fonte: Pesquisa aplicada

A tabela 12 aponta o interesse dos funcionários em se informar sobre os avanços e desempenho obtido pela empresa, podemos verificar que 38 pessoas das 60 questionadas concordam totalmente possuir esse interesse, 15 pessoas concordam e 7 discordam em partes, não havendo representatividade em outras áreas.

Tabela 13 – COMPROMETIMENTO DO CLIENTE INTERNO COM A EMPRESA

VARIÁVEL					
VOCÊ PRATICA TODAS AS TAREFAS QUE ESTÃO LIGADAS A SUA FUNÇÃO?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	0	0	3	57	60
PERCENTUAL	0	0	5	95	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Nesta tabela 95% dos funcionários concordam totalmente que executam todas as tarefas ligadas ao seu cargo, algo que deve ter clareza dentro das organizações, e 5% parcialmente discordam desta variável. Pode entender que cada indivíduo é um essencial para garantir o sucesso da instituição. De acordo com Dessler (1996)

“A vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva” (DESSLER, 1996, p.5).

Ainda afirma que atualmente a informação e a tecnologia propagam se de maneira rápida e mutável, e ter pessoas inteligentes, sagaz e que trabalham em equipes de autogestão pode ser uma vantagem competitiva.

USO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Tabela 14 – COMUNICAÇÃO INTERNA

VARIÁVEL					
VOCÊ FAZ O USO DE TODOS OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO QUE A EMPRESA DISPÕE?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	2	4	31	23	60
PERCENTUAL	3	7	51	39	100

Fonte: Pesquisa aplicada

De acordo com a tabela 14 percebe-se que 51 % concordam que fazem o uso de todos os meios de comunicação que a empresa oferece, enquanto 39% concordam totalmente com essa afirmação, 7% discordam parcialmente, e 3% confirmaram em não utilizar todos os tipos de comunicação.

Torquato (2004) menciona que a comunicação organizacional é compreendida comumente por meio da comunicação social, esta que é caracterizada pela motivação dos funcionários. Quando a comunicação interna é classificada em ótimo nível, não existe insatisfação nos indivíduos, mas quando não esta bem, ocorre o contrário. A comunicação interna é usada como maneira de intensificar o envolvimento do cliente interno nas ações esperadas.

Tabela 15 – COMUNICAÇÃO INTERNA

VARIÁVEL

O SEU LÍDER É PRÓXIMO E BOM COMUNICADOR?

FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTA L
	0	7	34	19	60
PERCENTUAL	0	11	57	32	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Dando continuidade ao questionamento sobre a comunicação do líder, 57% dos funcionários concordam que seu líder é um bom comunicador, 32% apenas concordam enquanto 11% apresentam as pessoas que discordam parcialmente. Chiavenato (1992) elenca como uma das principais características de um líder é ser um bom comunicador. Partindo desse critério nota-se que a comunicação é uma habilidade exigida por todas as pessoas que se apresentam em cargos gerenciais, sendo assim ainda existe pessoas insatisfeitas em relação ao sistema de comunicação organizacional.

Afirma Martens (1987) que um líder de excelência necessita de inúmeras habilidades, como: competência, ética, entusiasmo, empatia, autoconfiança, sensibilidade, humildade, imparcialidade, saúde entre outras.

Tabela 16 – COMUNICAÇÃO INTERNA

VARIÁVEL

AS METAS EMPRESARIAIS SÃO DIVULGADAS COM FREQUENCIA?

FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTA L
	2	12	34	12	60
PERCENTUAL	3	20	57	20	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Ao questionarmos sobre a divulgação das metas empresariais 57% concordam que estas são realizadas, notificando que 20% dos funcionários concordam totalmente e outros discordam parcialmente e 3% da amostragem discordam. Assim como apresenta Brum (2003) de que no instante que as informações da empresa é colocada aos funcionários, estes se sentem mais

motivados e parte integrante de uma equipe.

Dias (2007) menciona que o clima organizacional é um fator de grande influencia no processo de comunicação interna, apresentando grande relevância no programa do Endomarketing, por ser um instrumento que da condição de identificar a necessidade da organização investir em comunicação interna ou externa.

Tabela 17 – COMUNICAÇÃO INTERNA

VARIÁVEL					
AS INFORMAÇÕES INTERNAS SÃO OBJETIVAS E CLARAS A TODOS?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	1	20	28	11	60
PERCENTUAL	2	33	47	18	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Em relação a clareza e objetividade que as informações são apresentadas na empresa, 47% dos representantes alegam concordar, 33% mostrou-se discordar parcialmente. O restante do percentual se apresentou com 18% que concordam totalmente e 2% que discordam. Desse modo apresenta Marques

“Que a comunicação interna é uma vida de mão dupla, portanto tão importante como comunicar é saber escutar. Os 5 “C”s de uma comunicação interna eficaz são: clara, consci continua e frequente, curta e rápida e completa. “ (MARQUES, 2004, p.50)

Tabela 18 – COMUNICAÇÃO INTERNA

VARIÁVEL					
VOCÊ RECEBE ELOGIOS POR UM BOM DESEMPENHO?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
	2	17	27	14	60
PERCENTUAL	4	29	45	23	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Os percentuais que a tabela 18 nos revela é que 45% da amostra concordam que recebem elogios pelo bom desempenho apresentado, enquanto 29% discordam em partes, 23% apontam que concordam totalmente somando assim aos 4% que discordam.

RELACIONAMENTO EMPRESA/EMPREGADO

Tabela 19 – RELACIONAMENTO EMPRESA/EMPREGADO

VARIÁVEL					
VOCÊ PARTICIPA DAS TOMADAS DE DECISÕES DA EMPRESA?					
FREQUENCIA	DISCORDO	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO	TOT
OPÇÕES DE		PARCIAL		TOTALMENTE	AL
RESPOSTAS		MENTE			
	7	10	42	1	60
PERCENTUAL	12	16	70	2	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Na tabela 19 tivemos a intenção de analisar o relacionamento empresa/empregado através do questionamento acima, 70% dos questionados concordam que participam das decisões empresariais, 16% discordam em partes. Somando ao resultado 12% discordam e 2% concordam totalmente. Apresentando assim mais concordância com 70% dos funcionários. Logo afirma Chiavenato (2003) que quando a empresa faz com que o cliente interno esteja preparado para solucionar os problemas com o grau de responsável, reflete sinal de extrema confiança que esta tem em seu empregado.

Tabela 20 – RELACIONAMENTO EMPRESA/EMPREGADO

VARIÁVEL					
HÁ PARCERIA ENTRE OS SETORES DENTRO DA EMPRESA?					
FREQUENCIA	DISCORDO	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO	TOTA
OPÇÕES DE		PARCIAL		TOTALMENTE	L
RESPOSTAS		MENTE		E	
	7	8	39	6	60
PERCENTUAL	12	13	65	10	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Diante dos resultados apresentados na tabela acima se observa que 65% concordam sobre a parceria entre os setores empresariais, 13% discordam parcialmente, ainda em discordância confirmam 12% enquanto 10% afirmam concordar totalmente.

De acordo com Brum (2007) a integração das áreas da empresa é um fator um pouco mais árduo, por existir objetivos variados, da mesma maneira se dá na estrutura e atividade.

Tabela 21 – RELACIONAMENTO EMPRESA/EMPREGADO

VARIÁVEL					
SUA FUNÇÃO TE OFERECE OPORTUNIDADE PARA UM MELHOR DESENVOLVIMENTO?					
FREQUENCIA	DISCORDO	DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO	TOTA
OPÇÕES DE		PARCIAL		TOTALMENT	L
RESPOSTAS		MENTE		E	
	0	0	54	6	60
PERCENTUAL	0	0	90	10	100

Fonte: Pesquisa aplicada

A tabela 21 demonstra sobre o relacionamento empresa/empregado na questão de oferecer oportunidade de um desenvolvimento profissional, a empresa Alpha apresentou um resultado bastante positivo, pois 90% dos participantes concordam com essa abertura, e os 10% restantes concordam totalmente. Dessa maneira se percebe o desenvolvimento positivo que a empresa oferece aos seus empregados, conseqüentemente faz com que toda informação, transformada em conhecimento se dimensione.

INCENTIVOS SUBJETIVOS QUE A EMPRESA OFERECE AO SEU FUNCIONÁRIO

Tabela 22 – INCENTIVOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

VARIÁVEL

AS NOVAS IDEIAS SÃO RECEBIDAS COMO PRODUTOS VALIOSOS?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
		1	5	47	6
PERCENTUAL	2	9	79	10	100

Fonte: Pesquisa aplicada

No quesito valorização de novas ideias os dados se apresentam da seguinte forma: 79% concordam sobre esta afirmativa, 10% resultam concordar totalmente, aqueles que discordam em partes apresentam 9% e apenas 2 discordam. Este resultado é bem positivo, pois demonstra que a Empresa Alpha tem valorizado seu empregado, da mesma forma Brum (2005) salienta que a base do Endomarketing é fornecer ao cliente interno meio de preparo em educação, atenção, incentivos para que dessa forma este tenha o poder de envolvimento para conquista os clientes externos.

Tabela 23 – INCENTIVOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

VARIÁVEL VOCÊ PRATICA TODAS AS TAREFAS QUE ESTÃO LIGADAS A SUA FUNÇÃO?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
		0	1	55	4
PERCENTUAL	0	2	91	7	100

Fonte: Pesquisa aplicada

Nos aspectos que permeiam os incentivos oferecidos pela empresa, se apresenta com 91% de pessoas que concordam que praticam todas as tarefas dentro de sua função, 7% concordam totalmente, somando 2% aos que discordam parcialmente.

A fidelização do cliente interno é atingida também através dos incentivos que a empresa se dispõe em oferecer. Pereira (2004) corrobora que é essencial que as empresas desenvolvam funções ativadoras, encorajadoras, fazendo o uso adequado de incentivos, com o intuito de obter motivação dos funcionários.

Tabela 24 – INCENTIVOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

VARIÁVEL					
INTERNAMENTE, A EMPRESA PASSA UMA BOA IMAGEM?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOT AL
	0	0	56	4	60
PERCENTUAL	0	0	93	7	100

Fonte: Pesquisa aplicada

As informações obtidas sobre a imagem que a Empresa Alpha se apresenta aos seus funcionários é bem positiva constando 93% do quadro de funcionários concordam sobre a boa imagem que a empresa passa, somando mais 7% com aqueles que concordam totalmente.

Tabela 25 – INCENTIVOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

VARIÁVEL					
VOCÊ TEM AUTONOMIA PARA DECIDIR A MANEIRA DE EXECUTAR SUAS TAREFAS?					
FREQUENCIA OPÇÕES DE RESPOSTAS	DISCORDO	DISCORDO PARCIAL MENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE	TOT AL
	0	2	2	56	60
PERCENTUAL	0	3	3	94	100

Fonte: Pesquisa aplicada

A tabela acima relata as análises das respostas pelos funcionários da Empresa Alpha sobre a autonomia em executar suas tarefas onde 94% concordam totalmente na livre decisão de escolhas, empatando com 3% aqueles que concordam e discordam em partes.

Seguindo este contexto Coelho (2008) discorre sobre o modo de tratamento que a empresa faz uso para com seus funcionários e clientes, o grau de autonomia que é dado e liberdade de escolhas de decisões, todos esses fatores unidos representam a essência da cultura de uma instituição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização desse trabalho que se estruturou em uma pesquisa sistemática da literatura e um processo investigativo tendo como objetivo a análise

da aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica, os resultados apresentam-se com alguns obstáculos dentro da Empresa Alpha.

O primeiro aspecto a ser observado foi o perfil do cliente interno, onde verificou-se que a empresa apresenta um quadro de funcionários com maior quantidade pelo sexo masculino com 63%, mais da metade dos clientes internos são casados e apresentam a faixa etária com maior predominância entre 36 a 45 anos, que representam 48% do quadro, 65% da amostra possuem especialização e grande parte dos funcionários já apontam de 11 a 15 anos de tempo de serviço.

Após de observado os funcionários, o seguinte passo foi analisar a aplicação do programa Endomarketing nos aspectos de comprometimento do cliente interno com a empresa, o uso da comunicação interna, o relacionamento empresa/empregado e incentivos subjetivos que a empresa oferece ao seu funcionário.

O quesito comprometimento apresenta-se com bem mais da metade dos funcionários questionados que mostraram acreditar que seu trabalho é importante para o desenvolvimento da empresa e assim desempenham seu trabalho por razão de realização pessoal, afirmando desta maneira com 88% sobre a importância do comprometimento dos empregados demonstrando desse modo que grande parte dos clientes internos realmente “veste a camisa”. Salientando ainda que executam todas as tarefas exigidas pelo seu cargo de modo a contribuir com a empresa com o uso de criatividade, procurando se manterem fiéis as metas organizacionais evidenciando a lealdade para com a organização.

A comunicação interna mencionou aspectos que são bem trabalhados e estruturados como a utilização de todos os recursos de comunicação pelos funcionários, a relevância da liderança comunicativa e frequência da divulgação das metas empresariais, em contrapartida, mostrou falhas na ausência de elogios de prestígios para com o cliente e interno e equívocos por não apresentar informações mais claras e objetivas.

Consta-se também no olhar dos membros desta organização que 70% da amostra participam das decisões tomadas pela empresa e que deste modo alcançam a parcerias entre os setores organizacionais conquistando assim um ambiente integrador. Pode-se perceber também que 90% dos funcionários alegam ter oportunidades de desenvolvimento dentro da função que desempenham.

Os aspectos que permeiam os incentivos oferecidos pela empresa foram

bem positivos, pois é notória a valorização do cliente interno quando expõe idéias novas e estas são recebidas com afetuosidade pela equipe demonstrando desta maneira o comprometimento em praticar todas as tarefas que sua função designa. Outro fator que merece consideração é da imagem da qual os funcionários tem da empresa, contudo percebe-se a importância de se construir um ambiente organizacional onde todos se sintam comprometidos e motivados com o trabalho a ser desenvolvido e assim prestem serviço de qualidade de modo a atender as necessidades dos clientes externos.

Diante desse estudo pode-se reconhecer que o sucesso de uma instituição empresarial está relacionada às ações do Endomarketing. Para que isso aconteça, Brum (2005) mencionada que não existe uma fórmula correta e clara, e que teoria de forma isolada não pode funcionar. Cada empresa possui sua realidade e a seleção dos instrumentos e ações corretas do programa do Endomarketing vai depender daquilo que existe efetivamente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Luciana de Paula. **O papel da comunicação interna como ferramenta de endomarketing**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://avm.edu.br/monopdf/24/LUCIANA%20PAULA%20ANDRADRE.pdf>. Acesso em: 10 set 2012.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 186p.

_____. **Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus Bekin.** São Paulo: Makron Books, 1995. 150p.

BENNIS, Warren. "A nova Liderança". In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha. 2002.

BOGMANN, Itzakh Meir. **Marketing de relacionamento; estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2002

BRUM Analisa de Medeiros. **Endomarketing de a a z.** São Paulo: Ed. Interage, 2010.

_____. **Face a face com o endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação.** Porto Alegre: L&PM, 2005. 157p.

_____. **Respirando endomarketing.** 2ed. Porto Alegre: L&PM, 2003. 144p.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: L&PM Editores S/A, 2000.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 161p.

CHANG, Richard Y. **O sucesso através das equipes.** São Paulo: Futura, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestor de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: 5 edição, Cortez, 2001

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

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

COELHO, André. TÓFANI, Flávio. **A Criatividade e a motivação como estratégias de endomarketing para o crescimento organizacional**. 27 out. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-criatividade-e-a-motivacao-como-estrategias-de-endomarketing-para-o-crescimento-organizacional-617939.html>. Acesso em: 30 set 2012.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 2003.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996

DIAS, Jose Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. 2ed. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

FRANCO, M.L.P.B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. S.P: PUC, 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Fabiana da Silva. **Fidelização do cliente: um diferencial competitivo**. 2009. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/fidelizacao_do_cliente_um_diferencial_competitivo/30028/html. Acesso em: 20 set. 2012.

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

HUSCH, B.; MILLER, C.I.; BEERS, T.W. 1972. **Forest mensuration**. The Ronald Press. Company. 410p. Disponível em: <http://www.matanativa.com.br/br/amostragem/amostragem-sistemica>. Acesso em: 14 set 2012

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

_____. **Marketing**. Edição Compacta. Tradução brasileira de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

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

MARCONI. M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. 27 jan.2004. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em 30 set 2012.

MARTENS, Richard. *Coaches guide to sport psychology*. Champaign, Illinois: Human Kinetics, 1987.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Introdução à administração**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2004

MENDES, Soraia A, MIRANDA, Iamar R, SANTOS Maria P. **O endomarketing como ferramenta estratégica de satisfação do cliente interno nas organizações**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-de-satisfacao-do-cliente-interno-nasorganizacoes/36875/>. Acesso em: 04 set. 2012.

MOUTELLA, Cristina. **Foco no cliente: estratégias de fidelização**. 2005. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/marketing-e-propaganda/foco-no-cliente:-estrategia-de-fidelizacao-148/artigo>. Acesso em: 21 set. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

REIN, Irving, KOTLER, Philip, STOLLER, Martin. **Marketing de alta visibilidade**. São Paulo: Makron Books, 1999.

RICHES, Raimar. **Marketing – uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. 11ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

SÁ-SILVA, Jackson R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História e

Ciências Sociais. São Leopoldo, v.1, n.1, p. 1-15, jul. 2009. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo_Pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em: 15 set. 2012.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

TRACY, Iane. **10 Passos para o Empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo: Thompson, 2004. 303 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA PINTO, Álvaro. **Ciência e existência**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

WEISS, D. **Motivação e resultado: como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa é originária de um trabalho acadêmico sobre o tema: ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO SETOR DE VENDAS: ANÁLISE DA SUA APLICAÇÃO NA EMPRESA “ALPHA”. Tem o objetivo analisar a aplicação do Endomarketing como ferramenta estratégica na empresa

O objetivo proposto é este questionário como instrumento de coleta de dados, através da aplicação deste aos funcionários desta empresa. Destacamos que não será necessário a identificação dos participantes.

Pesquisador responsável: Alessandro Palomo Antikeira
Professor Orientador: Prof. Doutor Cleverson Cunha

MARQUE UM “X” SOMENTE EM UMA DAS ALTERNATIVAS:

1. QUAL SEU SEXO?

- masculino
- feminino

2. SUA IDADE?

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- mais de 45 anos

3. ESCOLARIDADE

- ensino fundamental
- ensino médio
- ensino superior
- especialização
- mestrado e doutorado
- outros:

4. ESTADO CIVIL?

- solteiro (a)
- casado (a)
- viúvo (a)
- divorciado (a)

5. TEMPO DE SERVIÇO NESTA EMPRESA?

- menos de 1 ano
- 1 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- mais de 16 anos

6. RELEVÂNCIA DO SEU TRABALHO NA EMPRESA.

- sem importância
- pouca importância
- importante
- muito importante

7. O COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS É IMPORTANTE PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA?

- sem importância
- pouca importância
- importante
- muito importante

8. O QUE MAIS LHE ATRAIU PARA QUERER SER UM FUNCIONÁRIO DESTA EMPRESA?

- busca por estabilidade
- salários e benefícios
- realização profissional
- localização da empresa (região que está situada)
- outros:

9. VOCÊ FAZ O USO DE TODOS OS TIPOS DE COMUNICAÇÃO QUE A EMPRESA DISPÕE?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

10. O SEU LÍDER É PRÓXIMO E BOM COMUNICADOR?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

11. VOCÊ PARTICIPA DAS TOMADAS DE DECISÕES DA EMPRESA?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

12. AS METAS EMPRESARIAIS SÃO DIVULGADAS COM FREQUENCIA?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

13. AS INFORMAÇÕES INTERNAS SÃO OBJETIVAS E CLARAS A TODOS?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

14. VOCÊ RECEBE ELOGIOS POR UM BOM DESEMPENHO?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

15. VOCÊ REALMENTE “VESTE A CAMISA” DA EMPRESA?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

16. VOCÊ É FIEL AOS OBJETIVOS EMPRESARIAIS?

- discordo
- discordo parcialmente

- concordo
- concordo totalmente

17. VOCÊ USA SUA CRIATIVIDADE DENTRO NA FUNÇÃO DE DESEMPENHA?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

18. PROCURA SE INFORMAR SOBRE O DESEMPENHO E AVANÇOS EMPRESARIAIS?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

19. AS NOVAS IDEIAS SÃO RECEBIDAS COMO PRODUTOS VALIOSOS?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

20. VOCÊ PRATICA TODAS AS TAREFAS QUE ESTÃO LIGADAS A SUA FUNÇÃO?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

21. A EMPRESA OFERECE CRESCIMENTO AOS FUNCIONÁRIOS?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo

concordo totalmente

22. INTERNAMENTE, A EMPRESA PASSA UMA BOA IMAGEM?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

23. VOCÊ TEM AUTONOMIA PARA DECIDIR A MANEIRA DE EXECUTAR SUAS TAREFAS?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

24. HÁ PARCERIA ENTRE OS SETORES DENTRO DA EMPRESA?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

25. SUA FUNÇÃO TE OFERECE OPORTUNIDADE PARA UM MELHOR DESENVOLVIMENTO?

- discordo
- discordo parcialmente
- concordo
- concordo totalmente

