

O ENDOMARKETING COMO O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO INTERNA PARA MELHORIA NOS RESULTADOS NAS EMPRESAS: UM ESTUDO FEITO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DO VALE DO PARAÍBA

Autores

Adriane da Silva Arruda¹

Henrique Martins Galvão²

Luciani Vieira Gomes Alvareli³

Resumo

O Endomarketing é um dos fatores cruciais para o bom desenvolvimento da empresa, no intuito de motivar o público interno e agregar valor ao negócio. O presente trabalho tem propósito de evidenciar a importância da aplicação do Endomarketing, analisar sua eficácia na motivação, o engajamento do público interno e contribuição para aumento da competitividade da empresa. O estudo utiliza a metodologia de pesquisa exploratória-descritiva, empregando as técnicas de pesquisa bibliográfica e de levantamento em uma empresa de grande porte no Vale do Paraíba. Assim, foram entrevistados seis funcionários do setor de produção, visando avaliar o grau de envolvimento e motivação relacionados com as práticas do endomarketing. Constatou-se que os funcionários compreendem bem a cultura da organização, sentem entusiasmo para o trabalho, mas percebem que a comunicação interna constitui-se barreira e pode ser melhorada, além da confiança e sentimento de realização, os quais afetam os benefícios do endomarketing.

Palavras-chave: Endomarketing. Motivação. Desempenho. Resultados.

ENDOMARKETING AS THE PROCESS OF INTERNAL MOTIVATION FOR IMPROVEMENT IN BUSINESS RESULTS: A STUDY IN A METALLURGIC COMPANY IN THE VALLEY OF PARADISE

Abstract

Endomarketing is one of the crucial factors for the good development of the company, without the intention of motivating the internal public and adding value to the business. This paper aims to demonstrate the importance of applying Endomarketing, analyze its effectiveness in motivation, the engagement of the internal public and the contribution to increase the company's display. The study uses an exploratory-descriptive research methodology, using as bibliographic research and survey techniques in a large company in the Paraíba Valley. Thus, six employees from the production sector were interviewed, assessing the degree of involvement and motivation related to internal marketing practices. See if employees understand the organization's culture well, are enthusiastic about their work, but realize that internal communication is dangerous and can be improved, and their confidence and sense of accomplishment are affected by the benefits of internal marketing.

Keywords: Endomarketing. Motivation. Performance. Results.

¹ Graduada no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo Prof. Waldomiro May – Email: adriane-arruda@hotmail.com

² Doutorado em Administração pela USP e docente pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo Prof. Waldomiro May – Email: galvaohm@gmail.com

³ Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela PUC-SP e docente pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo Prof. Waldomiro May – Email: luciani.alvareli@gmail.com

Introdução

As práticas gerenciais para a motivação interna contribuem para o crescimento das organizações, juntamente com outros aspectos organizacionais como, a cultura organizacional, os valores e a estratégia empresarial, se torna uma parte muito importante para a competitividade da empresa. A motivação está relacionada com o clima organizacional e, desse modo, a análise do ambiente interno é fundamental para o sucesso do planejamento, ou seja, o grau de engajamento indica o quanto os colaboradores se empenham na execução do planejamento. A satisfação indica as razões ou motivos. Observa-se que “o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer [...] planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer ação necessária e meios adequados para atingir os objetivos” (CHIAVENATO, 2004, p. 10), ou seja, quando os colaboradores trabalham satisfeitos, se empenham, a execução do planejamento tende a ser mais bem-sucedido.

No contexto atual, as empresas precisam ser, cada vez mais, ágeis, eficientes e eficazes, portanto, necessitam estabelecer programas e planejamentos que possam influenciar os funcionários em assimilar a sua missão, os seus valores e as suas políticas. Assim, verifica-se que as práticas do endomarketing contribuem para seu êxito da empresa no mercado. Para tanto, torna-se relevante analisar os resultados das práticas do endomarketing. Assim, leva-se em conta que os programas voltados para o endomarketing propiciem aos funcionários sentimento de valorização ou reconhecimento, de modo a gerar menor *lead-time* (tempo de ciclo) do momento que o pedido entra na empresa ao momento que o produto chega até cliente, agregando valor para os negócios.

As práticas organizacionais orientadas para o endomarketing propiciam fidelizar o cliente, produzir bem os serviços com qualidade e maiores retornos para a empresa. Mas, as empresas precisam reconhecer que colaboradores motivados são essenciais para as atividades da empresa ser bem executada. Porquanto, a satisfação do colaborador quando somada com a satisfação do cliente correspondem ao segredo de uma empresa bem-sucedida.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo geral de evidenciar a importância da aplicação do Endomarketing, bem como analisar a sua eficácia na motivação, no engajamento do público interno e as contribuições para aumento da competitividade da empresa. A metodologia da pesquisa é do tipo exploratória-descritiva com o uso dos métodos da pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, aplicada no setor produtivo de uma indústria metalúrgica, localizada no Vale do Paraíba, no estado de São Paulo.

2 -Fundamentação Teórica

2.1 Motivação – influências para o endomarketing

A motivação é um dos pilares fundamentais no endomarketing, ou seja, as pessoas são geralmente influenciadas pela sua capacidade de prestar atenção pelo que vivem, suas experiências e histórias de vida, também pelo seu espírito emocional. Em razão de cada indivíduo ser único em suas características, considera-se que cada pessoa é distinta (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

A quantidade e a qualidade de informações a respeito de um determinado fato podem determinar uma percepção mais precisa, com assertividade de decisões, ou, ao contrário, uma deturpada e, consequentemente, um mau entendimento e uma reação incongruente à situação que se apresenta (LIMONGI-FRANÇA, 2008. p. 30).

Ryan e Deci (2000, p.71) afirmam “Ser motivado significa ser impulsionado a fazer algo”. Quem se sente inspirado pelos seus chefes, impulsionado de alguma maneira, seja, em uma conversa ou liberdade para querer agir em torno da empresa é caracterizado como uma pessoa motivada, enquanto outros que não se sentem inspirados, impulsionados e ter a liberdade para querer sempre ser reconhecido é uma pessoa desmotivada.

Herzberg (1966) buscou identificar o que causava satisfação e insatisfação do público interno dividindo os relatos em dois fatores: motivacionais e higiênicos. Desta forma, destacou como fatores motivacionais, os cargos, as atividades, os objetivos de auto avaliação de desempenho e as tarefas relacionadas com o encargo em si e os fatores higiênicos como o ambiente de trabalho, o salário, o clima organizacional e as oportunidades de crescimento, buscando evitar que os funcionários fiquem desmotivados.

No final do estudo Herzberg constatou que os fatores que causam insatisfação dos colaboradores internos são de natureza interpessoal, o que se passa com cada funcionário, as condições do ambiente de trabalho, seu salário entre outras coisas relacionadas com o fator higiênico, pautando que pouco se tem a ver com fatores motivacionais, os funcionários buscam sempre oportunidades de crescimento, benefícios para sempre se destacar e mostrar ser a estrela da empresa.

Conhecida também como força interna que lhe empurra em direção a seus sonhos e metas diárias, a motivação é também muito visada no mercado de trabalho por muitos empreendedores. A maioria das empresas busca motivar seus colaboradores, de maneira que possam dar o melhor de si, de alcançar melhor desempenho e reconhecimento, assim como

contribuir para a empresa atingir os objetivos e competitividade. As diversas teorias motivacionais buscam compreender como a motivação ocorre e o que de fato causa motivação nos funcionários. De modo geral, a motivação ocorre por fatores internos e externos (CHIAVENATO, 2004), denominadas de motivação intrínseca e extrínseca.

Ryan e Deci (2000, *apud* DELGADO, 2016, p.31, 32) define motivação intrínseca como o ato de desenvolver uma atividade não pela sua consequência, mas sim pela satisfação inerente à mesma. A pessoa intrinsecamente motivada age pelo prazer implícito e não por qualquer causa externa como recompensas ou pressões. Segundo os mesmos autores, apesar de a motivação intrínseca ser importante, a maioria das atividades são desenvolvidas por meio de uma motivação extrínseca. A motivação extrínseca está afetada a uma atividade que é desenvolvida para atingir um determinado resultado.

Assim, os autores concluíram que “os comportamentos intrinsecamente motivados, em que as atividades são desenvolvidas pelo interesse e que satisfazem as necessidades inatas psicológicas que conduzem à competência e autonomia são protótipo da autodeterminação comportamental”.

Embora a motivação seja inerente ao indivíduo, cabendo principalmente que tenha capacidade para redirecionar objetivos, desejos e necessidades não atendidas de forma construtiva. Mas a empresa pode contribuir para influenciar a motivação de seus funcionários por meio planejamento do trabalho e tarefas que aumentam a responsabilidade e o engajamento dos funcionários. Esse processo contribui para o Endomarketing, uma vez que gera estímulos para funcionários assumirem responsabilidades e iniciativas nas atividades atribuídas (CHIAVENATO, 2004).

2.2 Cultura Organizacional

De acordo com Schein (1999, p.05), “A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”, ou seja, a cultura organizacional interfere diretamente com os valores, crenças e pressupostos, ritos, tabus e normas aplicadas na empresa.

Os fatores determinados pela cultura influenciam no crescimento ou declínio da empresa, assim como seu desenvolvimento. O aspecto interno envolve questões como: o sistema de carreiras; quanto tempo, principalmente na administração média, as pessoas ficam

num determinado cargo; qual o conteúdo dos discursos e memorandos; as anedotas e histórias que circulam na rede cultural. Aqui também podem ser detectados alguns males culturais - foco no curto prazo, explosões emocionais, fragmentação, inconsistências etc.

É importante saber quais os valores e crenças de cada empresa, o que ela valoriza o grande desafio de gestores hoje em dia é evoluir sem perder a essência, é encontrar o ponto de equilíbrio entre os desafios que se modificam e a cultura organizacional, os empresários visam muito que os fizeram chegar até ali, sem notar que a evolução é necessária para se buscar sempre o topo no mercado em que atuam.

Smircich (1983, p. 342) cita vários autores que desenvolveram estudos nessa direção e definiram cultura organizacional como sendo o compartilhamento de valores e crenças chave que estabeleçam um sentido de identidade para os membros de empresa, facilitam o senso de comprometimento, proporcionam estabilidade social e conformam padrões de comportamento, como mostra a Figura 1.

Figura 1- Conceitos de Cultura e Organização em diferentes linhas de pesquisa



Fonte: Adaptado de Smircich (1983)

A cultura e a organização tendem a andar lado a lado, pois, elas são pensadas como um sistema de representação no mercado, expressando diferentes formas de entender seus concorrentes visando as adaptações e as possibilidades, sem perder o que a empresa preserva com um número finito de regras simbólicas feita pelos seus fundadores, mostrando o que elas preservam e o que as fez chegar até ali, por meio de seus funcionários para a sociedade.

2.3 Endomarketing – processo de comunicação interna

A origem da palavra Endomarketing, segundo Giuliani (2002), vem do prefixo "endo" que significa "ação interior ou movimento para dentro", o endomarketing surgiu para orientar uma nova área de ação e investigação, refletindo uma nova postura a ser adotada na estrutura organizacional. É importante destacar que Endomarketing é a utilização de ferramentas de marketing, ou seja, tem um pensamento visando especificamente técnicas de marketing para com os colaboradores, um processo gerencial voltado à organização interna que invistam em ações que fortaleçam a relação entre a organização e os seus clientes internos, sobretudo os que promovem a satisfação e empenhamento para o alcance dos objetivos empresariais.

Bekin (1994, 2004) define endomarketing como aquele que “se refere a ações do próprio marketing dirigidas ao público interno das organizações para que este ‘compre’ a empresa, com a fidelidade de promover entre os colaboradores valores destinados a servir o cliente. Segundo Bekin (2004) e Polli (2015), o endomarketing é a técnica de motivação interna mais utilizada e se divide em quatro pilares: Despertar (assimilação dos conceitos); Envolver (saída da zona de conforto); Construir (ação); Superar (metas) esses pilares modificam toda uma visão organizacional e geram benefícios para a empresa, como:

- Aumento da conexão entre a pessoa e a empresa;
- Funcionários mais motivados;
- Retenção de talentos;
- Diminuição de custos trabalhistas;
- Melhoria na comunicação interna;
- Agilidade no fluxo de informações;
- Alinhamento de objetivos da empresa e do colaborador;
- Sintonia entre valores (empresa-funcionários);
- Aumento de vendas.

Tal como no marketing (KOTLER, 2010) em que a empresa precisa ouvir seus consumidores, o Endomarketing segue a mesma linha voltando suas ações para os colaboradores, referindo ao conhecimento sobre toda a dinâmica empresarial, bem como a interação entre os colaboradores e suas satisfações a imagem que o cliente interno possui da sua organização poderá ser manifestada no público externo, podendo, de certa forma, contribuir para o posicionamento da empresa no mercado. Parafraseando Kotler (2010), as ações organizacionais precisam tornar realística as políticas e programas de modo reconhecer que o capital humano consiste no seu principal agente de resposta para promover mudanças e, além disso, os colaboradores são alvo de forte pressão, muito mais por fatores externos, e sujeitos às variações das suas motivações e satisfações no ambiente de trabalho (GALVÃO; NASCIMENTO; SIQUEIRA, 2013). Nesse sentido, os colaboradores “precisam ser fortalecidos com valores autênticos. As empresas precisam usar com seus empregados a mesma abordagem de contar historias que usa com seus consumidores”. (KOTLER, 2010, p. 81).

Outro fator importante ao avaliar o Endomarketing é a comunicação. Segundo Brum (2010, p. 23) “[...] o Endomarketing é a rede de canais estruturadas de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, realização e felicidade aos profissionais”. Na visão da autora a comunicação é algo essencial para um bom funcionamento e se encontra no topo da pirâmide, assim o colaborador é fundamental para as ações da empresa. A Comunicação Interna não se limita somente à comunicação com os funcionários, além destes, existem os fornecedores, distribuidores, sindicatos, empresas coligadas e outros públicos considerados não externos, cada qual com seus instrumentos específicos, porém para entender melhor sua empresa a comunicação interna é a que vem no topo da pirâmide (BRUM, 2010).

Brum (2010), analisa que a confiança do público interno é uma consequência do Endomarketing, ele é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empresa. Se os colaboradores se sentirem desvalorizados, não haverá um bom ambiente de trabalho e de equipe, o grande diferencial das organizações são os colaboradores e a forma como eles percebem sua empresa.

No Endomarketing o cliente interno é a chave do sucesso. Para Trinta, Lucena e Silva (2009), as práticas para o endomarketing se relacionam com a estratégia de gestão, enfatizando a comunicação interna orientada para compromissos e lealdade, os quais devem contribuir para mudanças nas atitudes. Nesse caso, os autores apontam que ouvir as opiniões

dos funcionários facilitam ações assertivas quanto métodos empregados, com repercussão na melhoria eficiência e da eficácia da organização.

2.4 Motivação – influências para o endomarketing

De acordo com Limongi-França (2008), a motivação é um dos pilares fundamentais no endomarketing, uma vez que as pessoas são geralmente influenciadas pela sua capacidade de prestar atenção pelo que vivem, suas experiências e histórias de vida, também pelo seu espírito emocional. Em razão de cada indivíduo ser único em suas características, considera-se que cada pessoa é distinta.

Ryan e Deci (2000, p.71) afirmam que ser motivado “significa ser impulsionado a fazer algo”. Por conseguinte, aquele que se sente inspirado pelos seus chefes, impulsionado de alguma maneira, seja, em uma conversa ou liberdade para querer agir em torno da empresa é caracterizado como uma pessoa motivada, enquanto outros que não se sentem inspirados, impulsionados e ter a liberdade para querer sempre ser reconhecido é uma pessoa desmotivada.

As razões que levam os funcionários se sentirem mais motivados se relacionam com diversos fatores, desde condições de trabalho, políticas da empresa e, principalmente, trabalhos desafiadores. Herzberg (1966) buscou identificar o que causava satisfação e insatisfação do público interno dividindo os relatos em dois fatores: motivacionais e higiênicos. Desta forma, destacou como fatores motivacionais, os cargos, as atividades, os objetivos de auto avaliação de desempenho e as tarefas relacionadas com o encargo em si e os fatores higiênicos como o ambiente de trabalho, o salário, o clima organizacional e as oportunidades de crescimento, buscando evitar que os funcionários fiquem desmotivados. No final do estudo Herzberg constatou que os fatores que causam insatisfação dos colaboradores internos são de natureza interpessoal, o que se passa com cada funcionário, as condições do ambiente de trabalho, salário dentre outros relacionadas com o fator higiênico tem pouca relação com fatores de motivam, os funcionários buscam sempre oportunidades de crescimento, benefícios para sempre se destacar e mostrar ser a estrela da empresa.

As diversas teorias motivacionais buscam compreender o que de fato causa motivação nos funcionários ou como a motivação ocorre. As teorias de conteúdo tentam explicar o que ou quais os fatores motivam as pessoas, tais como: teoria das necessidades de esforço, de realização e de crescimento, de Alderfer; a teoria das necessidades adquiridas, de McClelland;

a teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow; a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg e a teoria X e Y, Douglas McGregor. As teorias de processo analisam como a motivação ocorre nas pessoas, tais como: a teoria da equidade, de Adams; a teoria da fixação de objetivos, de Locke; a teoria da expectativa, de Victor Vroom e a teoria do reforço, de Skinner (SILVA, 2001).

De modo geral, a motivação ocorre por fatores internos e externos (CHIAVENATO, 2004), denominadas de motivação intrínseca e extrínseca. Ryan e Deci (2000, *apud* DELGADO, 2016, p.31, 32) define motivação intrínseca como o ato de desenvolver uma atividade não pela sua consequência, mas sim pela satisfação inerente à mesma. A pessoa intrinsecamente motivada age pelo prazer implícito e não por qualquer causa externa como recompensas ou pressões. Segundo os mesmos autores, apesar de a motivação intrínseca ser importante, a maioria das atividades são desenvolvidas por meio de uma motivação extrínseca. A motivação extrínseca está afetada a uma atividade que é desenvolvida para atingir um determinado resultado. Assim, os autores concluíram que “os comportamentos intrinsecamente motivados, em que as atividades são desenvolvidas pelo interesse e que satisfazem as necessidades inatas psicológicas que conduzem à competência e autonomia são protótipo da autodeterminação comportamental”.

Embora a motivação seja inerente ao indivíduo, cabendo principalmente que tenha capacidade para redirecionar objetivos, desejos e necessidades não atendidas de forma construtiva, observa-se que as empresas podem contribuir para influenciar a motivação de seus funcionários por meio planejamento do trabalho e tarefas que aumentam a responsabilidade e o engajamento dos funcionários. Esse processo contribui para o Endomarketing, uma vez que gera estímulos para funcionários assumirem responsabilidades e iniciativas nas atividades atribuídas (CHIAVENATO, 2004). As práticas organizacionais para o endomarketing contribuem como força interna capaz de “empurrar” os funcionários em direção ao alcance dos seus sonhos, assim como das metas diárias, de maneira que possam dar o melhor de si, de alcançar melhor desempenho e para a empresa atingir os objetivos e melhorar a sua competitividade.

3 Metodologia da Pesquisa

Neste estudo, a metodologia adotada foi a pesquisa exploratória-descritiva, de natureza quantitativa, suportada por pesquisa bibliográfica e levantamento (*survey*). A pesquisa

desenvolveu-se acerca da importância e viabilidade do Endomarketing nas empresas. Conforme Malhotra (2006), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador compreender determinada situação, assim como ampliar o seu conhecimento sobre determinado assunto. Além disso, a pesquisa exploratória é dotada de flexibilidade tanto quanto ao emprego de métodos como nos procedimentos de coleta de dados.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas permitem identificar possíveis relações entre variáveis, ou seja, esse estudo busca verificar possíveis associações das práticas de endomarketing no comportamento dos colaboradores. A pesquisa de levantamento (survey), conforme Gil (1999), se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento o pesquisador deseja conhecer, além de permitir conhecimento da realidade, economia e rapidez e a quantificação dos dados coletados.

Para a seleção da amostra, adotou-se critério de amostragem não probabilística e por conveniência do pesquisador, em razão da acessibilidade (MATTAR, 1996). O questionário foi aplicado a 6 funcionários com mais de 12 anos de linha de produção de um determinado setor com aproximadamente 270 funcionários subdividido em 3 turnos de uma empresa metalúrgica de grande porte, localizada no Vale do Paraíba, no estado de São Paulo. A aplicação do questionário foi realizada durante os meses de janeiro a maio de 2018, mediante autorização da gerência e declaração de consentimento dos entrevistados.

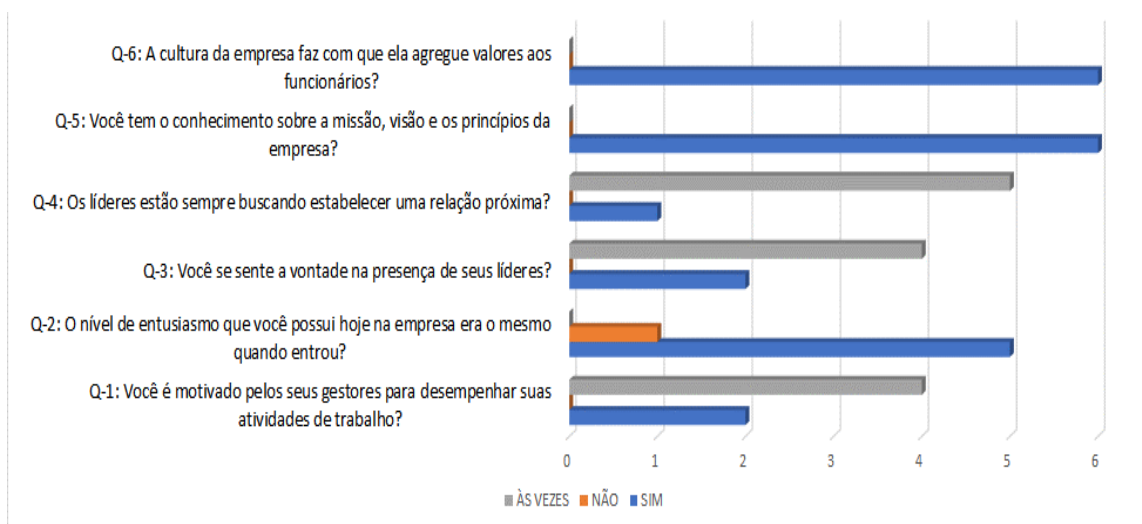
3.1 Análise e Discussão

No Gráfico 1 são apresentadas as respostas quanto a percepção dos funcionários de linha de produção frente aos seis aspectos que influenciam a motivação por parte dos gestores, ou seja, buscou-se verificar o grau em que os funcionários se sentem motivados. Dentre os seis aspectos levantados, pode-se observar que somente o aspecto Q-2 foi o único em que um dos funcionários respondeu que “Não” é a mesma coisa, ou seja, o seu entusiasmo atual é menor. E os aspectos Q-1, Q-3 e Q-4 mostra que “Às vezes” são motivados, pois se sentem a vontade e têm uma relação próxima aos seus líderes. De modo geral, verificou-se que os gestores precisam ser mais atentos aos funcionários de produção que sem dúvida são os pilares para uma boa empresa.

Nesses casos, Brum (2010) destaca que a comunicação eficiente propicia ambiente saudável e essencial para o bom desempenho da equipe. Os resultados como “Às vezes” apontam que a habilidade de liderança pode ser aprimorada, e dependendo da ênfase no uso

da autoridade, os funcionários tendem a reconhecer habilidade no líder como mais orientada para o chefe e menos para os funcionários (SILVA, 2001).

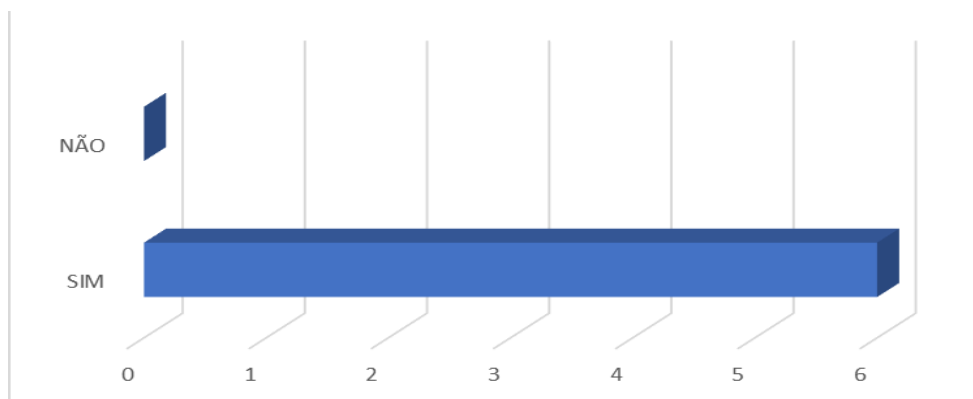
Gráfico 1 – Grau de motivação dos funcionários em relação aspectos organizacionais



Fonte: dados da pesquisa elaborado pela autora

Conforme se observa no Gráfico 2, sob o ponto de vista dos funcionários, os gestores influenciam a motivação da equipe. Diferentemente dos resultados dos aspectos Q-1, Q-3 e Q-4, verificados no gráfico anterior, os funcionários foram unânimes em concordar com as atitudes do líder. Silva (2001) e Chiavenato (2004) observam que as lideranças quando focadas nas tarefas e nas pessoas tende a fortalecer as razões ou fatores que criam estímulos e geram satisfação, ou seja, deve ocorrer equilíbrio entre as duas formas de atuação da liderança.

Gráfico 2 – Influência dos gestores em relação a motivação dos funcionários

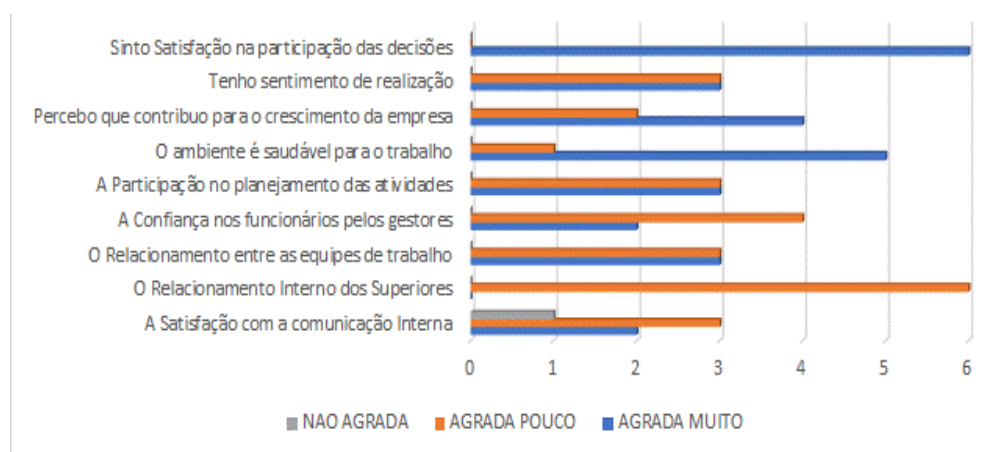


Fonte: dados da pesquisa elaborado pela autora

Observa-se no Gráfico 3, o grau de satisfação dos funcionários frente à nove aspectos que influenciam a motivação no ambiente de trabalho. Nota-se que de modo geral, os resultados são satisfatórios. A maioria dos funcionários percebem que a participação nas decisões contribuem para a motivação, também percebem que o ambiente é saudável e favorável para o crescimento profissional. Por outro lado, aspectos referente a confiança na equipe, relacionamentos com superiores e comunicação, foram apontadas como “agrada pouco” e merecem atenção por parte dos gestores, apesar dos funcionários perceberem tanto pontos positivos quanto negativos. Esse equilíbrio também é verificado para os aspectos de sentimento de realização, planejamento das atividades e relacionamento entre equipes. O que “Não agrada” é a “Satisfação com a comunicação interna”, pois um de seis funcionários não se satisfaz. O “Agrada Pouco” não é bom para uma empresa, prejudica o relacionamento, causa perdendo tempo.

Em tais situações, os funcionários necessitam ser mais envolvidos de modo participativo no planejamento, estimular o feedback entre líderes e liderados melhora a comunicação. Conforme visto no referencial teórico, o endomarketing é afetado pelo grau de motivação e influenciar no desempenho de funcionários e nos resultados da empresa (BRUM, 2010; KOTLER, 2010; (GALVÃO; NASCIMENTO; SIQUEIRA, 2013).

Gráfico 3 - Aspectos motivacionais no ambiente de trabalho dos funcionários



Fonte: dados da pesquisa elaborado pela autora

No Quadro 1, constata-se a opinião dos funcionários a respeito dos aspectos que causariam motivação no setor da produção e os aspectos no contexto da empresa. O critério de resposta é dicotômico com duas possibilidades de respostas, do tipo “sim/não”, com a finalidade de avaliar práticas organizacionais capazes de gerar satisfação nos funcionários.

Conforme as respostas dos funcionários da linha de produção, nota-se uma relação das práticas da organização no que diz respeito ao conjunto das teorias sobre motivação associadas com o processo, ou seja, como a motivação ocorre. Assim, os resultados levam a crer que os funcionários fixam objetivos, demonstram expectativas e a equidade deve ser estabelecida com base no desempenho (SILVA, 2001; CHIAVENATO, 2004). Para tanto, os programas e planos existentes podem comunicados e/ou planejados de modo articulados com os funcionários, evitando lacunas de percepção do que é planejamento e implementado daquilo que é de fato percebido.

Conforme Brum (2010) quanto mais elevado o grau de satisfação maior será a influência no endomarketing da empresa e dos benefícios obtidos pelos resultados alcançados. No tocante ao que motiva os funcionários, coluna dois do Quadro 1, verifica-se que as opiniões apontadas pelos funcionários se relacionam com o processo de comunicação interna. Para Mendes (2014), a comunicação é dos mais importantes mecanismo de gestão, principalmente quando a empresa almeja ter funcionários comprometidos e engajados com os objetivos. Além disso, o processo de comunicação é componente essencial do endomarketing, uma vez que promove confiança e satisfação, atributos indispensáveis na motivação de pessoas.

Quadro 1 – Opiniões pessoais para melhorar a motivação

Equipe	Gostaria que tivesse na empresa	O que motiva os funcionários
F-1	Programas de desenvolvimento para os cargos	Feedbacks construtivos
F-2	Planos de carreira	Estimulando no aprendizado, instruindo a fazer o melhor
F-3	Plano de controle salarial e plano de carreira	Treinamentos, clareza com os objetivos desejados
F-4	Mais oportunidades	Colaborando mais
F-5	Mais treinamentos e cursos	Contato mais próximo e feedback do desenvolvimento do funcionário
F-6	Mais comunicação em entender seus funcionários	Mais diálogo em entender as necessidades dos funcionários

Fonte: dados da pesquisa elaborado pela autora

Conforme os resultados verificou-se o quanto o grupo funcionários de linha, pensam e conhecem sobre o endomarketing e o quanto eles são motivados. Assim, podemos observar que embora determinado cargo possa auxiliar na motivação de cada pessoa, reconhece-se que a liderança deve focar na exploração das relações entre os colaboradores. Além disso, o endomarketing pode contribuir para aumentar o grau de auto estima e confiança entre as partes que integram a estrutura organizacional, demonstrando, na maioria das vezes, que a motivação tem fatores extrínseco, como analisam os autores Ryan e Deci e Herzberg.

As atividades geralmente são realizadas com base em uma motivação, a qual espera-se atingir um determinado resultado. Assim, funcionários podem almejar cargos ou benefícios além do esperado, mas, de modo geral, isso ocorre para cargos de nível mais elevado, como o de coordenador, que tem mais vantagem em poder se comunicar diretamente com os níveis hierárquicos superiores. Porém não se pode desconsiderar os aspectos intrínsecos, diretamente relacionado ao indivíduo, os quais precisam ser reconhecidos pelas lideranças, cujos fatores observáveis por meio da comunicação direta favorece ações que melhoram o relacionamento, bem como o desempenho dos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou o endomarketing como essencial para todas as organizações obterem melhores resultados e, principalmente, aumento da competitividade. O endomarketing consiste numa prática de gestão que proporciona ganhos tanto para a empresa quanto para os funcionários. O endomarketing é uma ferramenta ideal para a mudança da cultura organizacional.

No ambiente organizacional os desafios estão sempre presentes de diferentes formas, mas compete aos níveis estratégico e tático da organização perceberem que o Endomarketing melhora o clima organizacional, uma vez que têm seu foco nos funcionários. Apesar de existirem entraves que irão desde a aceitação por parte da alta administração em rever sua cultura até funcionários do nível operacional, as práticas do endomarketing se mostram eficientes e eficazes para promover treinamentos, investimentos em capacitações e programas internos que melhorem a comunicação, fortaleçam a confiança, aumentar o engajamento interno para o envolvimento dos colaboradores.

A gestão pelo endomarketing gera resultados não somente em termos de lucratividade, mas também estimula internamente seus funcionários para valorização da marca e dos produtos da empresa, principalmente quando se sentem bem tratados e reconhecidos.

Nesse estudo, também ficou entendido que uma vez implantado, o endomarketing proporciona tanto a empresa como para os colaboradores benefícios que agregam valor ao negócio e na motivação, respectivamente, ou sejam eleva a competitividade. No entanto, torna-se necessário promover reconhecimento com base no desempenho de forma em que a equidade seja percebida por todos.

Pessoas com menor carga, observa-se que existem problemas maiores com o endomarketing, já que como eles trabalham somente na linha de produção e, nesse caso, o processo de comunicação precisa ser expandido, conectando gerentes, supervisores e operadores na linha de produção. A comunicação sobre o que os gestores querem ou o que precisa ser melhorado precisa obter opiniões, por exemplo, sobre o que pode ser feito para diminuir o tempo de ciclo ou as sucatas geradas. A falta de comunicação torna difícil aplicar a ferramenta endomarketing já que é preciso ter contato direto para se colocar as ideias em prática e trocar informações corretamente.

Espera-se que o presente estudo sirva de estímulo para empresas e acadêmicos e estudandos explorarem as práticas de endomarketing, de modo a comprovar, por meio de aplicação, os benefícios de lucratividade, assim como de harmonia da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALVARELI, Luciani Vieira Gomes; TOBIAS, Eurídice da Conceição; MORAIS, Leonidas Magno de. **Modelo para o Projeto de TG (Trabalho de Graduação) da Fatec Cruzeiro – Professor Waldomiro May**. Cruzeiro: Centro Paula Souza, 2017. Disponível em: <<http://www.fateccruzeiro.edu.br/downloads/projetos/artigo2017.doc>>. Acesso em: 20 ago.2018
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron books, 1995
- _____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Marketing de A a Z**. 2.ed.São Paulo:Integrare,2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DELGADO, Daniela. **Endomarketing. A relação entre a felicidade organizacional e a criação de valores para cliente**. Disponível em:<<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11423>>. Acesso em: 21 out.2018.
- GALVÃO, Henrique Martins; NASCIMENTO, Cassiane Alves David; SIQUEIRA, Josiane de Oliveira. Qualidade de vida no trabalho como um diferencial social e competitivo. 2013. In: **CONVIBRA - Congresso online administração**. 2013. http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_7081.pdf
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Work**. 2.ed.Nova York: John Willey & Filhos, Inc, 1966.
- KOTLER, Phili et al. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Elsevier, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. 2004. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf>. Acesso em: 26 set.2018.

POLLI, Shando Waltrick. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. Caderno de administração – Revista de administração da FEA, São Paulo, v. 9, n. 1, 2015. Disponível em < <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/24720>>. Acesso em 20 mai. 2018.

RYAN, Richard; DECI, Edward. **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness**: The Guilford Press, 2000.

SCHEIN, Edgar. **The Corporate Culture Survival Guide**: Jossey-Bass; Edição: New and Revised, 1999.

SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**: Administrative Science Quarterly, 1983.

TRINTA, José Luiz; LUCENA, Sonia, Maria Fernandes de; SILVA, Edson Cordeiro da. Endomarketing como ferramenta para otimizar a gestão de pessoas, a comunicação e os resultados organizacionais. In: **XII Semead – Seminários de Administração** 2009. FEA-USP. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/12semead/resultado/trabalhosPDF/704.pdf>.