



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

ERICK EDUARDO SOUSA

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES FORMADORAS DO ENDOMARKETING NA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UM ESCRITÓRIO ADMINISTRATIVO
EM CAMPINA GRANDE - PB.**

**CAMPINA GRANDE - PB
2024**

ERICK EDUARDO SOUSA

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES FORMADORAS DO ENDOMARKETING NA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UM ESCRITÓRIO ADMINISTRATIVO
EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Estadual da Paraíba de Campina Grande como parte dos requisitos para a conclusão do curso de graduação em Bacharelado em Administração.

Área de concentração: Marketing

Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira
Orientadora – UEPB

CAMPINA GRANDE - PB
2024

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S725a Sousa, Erick Eduardo.

Análise das dimensões formadoras do endomarketing na percepção dos colaboradores de um escritório administrativo em Campina Grande - PB [manuscrito] / Erick Eduardo Sousa. - 2024.

39 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Marketing. 2. Endomarketing. 3. Dimensões Formadoras do Endomarketing. I. Título

21. ed. CDD 658.8

ERICK EDUARDO SOUSA

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES FORMADORAS DO ENDOMARKETING NA
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UM ESCRITÓRIO ADMINISTRATIVO
EM CAMPINA GRANDE - PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, em cumprimento às exigências
para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Área de Concentração: Marketing

Aprovado em 18 / 06 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Viviane Barreto Motta Nogueira

Profa. Dra. Viviane Barreto Motta Nogueira (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dayanna dos Santos Costa Maciel

Profa. Ma. Dayanna dos Santos Costa Maciel (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Brunno Fernandes da Silva Gaião

Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Gaião (Examinador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1	MARKETING	7
2.2	ENDOMARKETING	8
2.2.1	Fundamentos do Endomarketing	8
2.2.2	Conceitos, Definições e Importância	9
2.2.3	Programa de Implantação do Endomarketing	10
2.2.4	Dimensões Formadoras do Endomarketing	11
2.2.5	Atividades do Endomarketing	15
2.2.6	Avaliação e Perspectivas do Endomarketing	19
3	ASPECTOS METODÓLOGICOS	20
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	23
4.1	PARTE 1 – PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES..	23
4.2	PARTE 2 – DIMENSÕES FORMADORAS DO ENDOMARKETING	24
4.2.1	Avaliação dos Setores	24
4.2.2	Nível de Integração entre os Setores	25
4.2.3	Relação com os Consumidores	26
4.2.4	Imagem da Empresa	26
4.2.5	Nível de Motivação	27
4.2.6	Expectativas e Aspirações	28
4.2.7	Necessidades de Treinamento	28
4.2.8	Espírito de Equipe	29
4.2.9	Conhecimento dos Objetivos da Empresa	30
4.2.10	Resultado Global da Pesquisa	30
4.3	QUESTÃO ABERTA	32
5	CONCLUSÕES	33
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE	37

ANÁLISE DAS DIMENSÕES FORMADORAS DO ENDOMARKETING NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UM ESCRITÓRIO ADMINISTRATIVO EM CAMPINA GRANDE - PB.

Erick Eduardo Sousa¹

RESUMO

Diante do envolvimento entre o ambiente interno e o externo em meio às mudanças que são muito rápidas, a todo instante surge nas organizações à necessidade de buscar soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais globalizado. Face ao exposto, rotineiramente as organizações se conscientizam da importância de ações que comprometem e satisfazem seus clientes internos (colaboradores), para atingir metas, consolidar uma boa imagem e implementar qualidade. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo analisar as dimensões formadoras do Endomarketing na opinião dos colaboradores de um escritório administrativo em Campina Grande - PB. Trata-se, portanto de um estudo de caso, acompanhado de pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo; e ainda, os métodos quantitativo e qualitativo. O instrumento de pesquisa foi um questionário, disponibilizado no google forms, contendo cinco questões sobre o perfil socioeconômico dos colaboradores, dezoito assertivas, sendo duas para cada dimensão formadora do Endomarketing, e uma questão aberta para prováveis sugestões; entretanto, em um universo de 55 colaboradores, retornaram apenas 22 questionários, mesmo ficam disponíveis durante todo o mês de março de 2024. É válido ressaltar que das nove dimensões a maioria concordou em sete e nas duas restantes houve metade de concordância. Quanto a questão aberta, verificou-se que cinco aspectos mereceram destaque para melhorar a satisfação e o desempenho profissional, quais sejam: melhoria salarial, processo de comunicação, reestruturação e clima, reconhecimento e qualidade; e por fim, treinamento. Face ao exposto percebe-se que os resultados foram satisfatórios, entretanto a empresa deverá implantar as recomendações para melhorar cada vez mais o nível de satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Marketing. Endomarketing. Dimensões Formadoras do Endomarketing.

ABSTRACT

Faced with the involvement between the internal and external environment in the midst of very rapid changes, organizations are constantly faced with the need to seek solutions to increase their effectiveness and survive in the increasingly globalized market. In view of the above, organizations routinely become aware of the importance of actions that commit and satisfy their internal customers (employees), to achieve goals, consolidate a good image and implement quality. In this context, this work aimed to analyze the formative dimensions of Internal Marketing in the opinion of employees of an administrative office in Campina Grande - PB. It is, therefore, a case study, accompanied by exploratory, descriptive, bibliographic and field research; and also, quantitative and qualitative methods. The research instrument was a questionnaire, available on Google Forms, containing five questions about the socioeconomic profile of employees, eighteen statements, two for each dimension that forms Internal Marketing, and an open question for probable suggestions; however, in a universe of 55 employees, only 22 questionnaires were returned, although they are available throughout the month of March 2024. It is worth noting that of the nine dimensions, the majority agreed on seven and on the remaining two there was half agreement. As for the open question, it was found that five aspects were highlighted to improve satisfaction and professional performance, namely: salary improvement, communication process, restructuring and climate, recognition and quality; and finally, training. In view of the above, it is clear that the results were satisfactory, however the company must implement the recommendations to increasingly improve the level of employee satisfaction.

Keywords: Marketing. Internal marketing. Internal Marketing Dimensions

¹Provável graduando em Bacharelado em Administração, pela UEPB. E-mail: erick.sousa@aluno.uepb.edu.br

1 INTRODUÇÃO

No estudo da administração existem grandes áreas que assistem às organizações aumentando suas chances na obtenção de sucesso no mercado. Neste caso, destaca-se o Marketing e suas ferramentas que auxiliam as empresas no entendimento das necessidades e desejos dos consumidores externos e vem sendo fortemente usado nas organizações com o intuito de atrair, encantar e fidelizar cada vez mais os clientes.

Assim, é válido ressaltar o que dizem Kotler e Keller (2012, p. 3), “a Administração de Marketing como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”.

Entretanto, para que sejam alcançados os objetivos do Marketing no ambiente externo, é necessário que também esteja voltado para dentro, ou seja, visando o ambiente interno, ressaltando-se aqui, o cliente interno ou colaborador e/ou ainda, funcionários da empresa. Destaca-se o Marketing Interno ou Endomarketing.

Segundo Sousa (2013), “a satisfação do cliente interno está relacionada ao suprimento de suas necessidades, desejos e expectativas.” Se o indivíduo tem bom tratamento no ambiente de trabalho, certamente ele se sentirá satisfeito e terá um desempenho satisfatório. Sabe-se que o ambiente da organização influencia na conduta dos colaboradores acerca do crescimento, reconhecimento ou sentimento de auto realização no exercício de sua função.

Neste contexto, a utilização de ações de marketing interno age de modo que o compromisso organizacional dos colaboradores cresça e também pode melhorar a retenção de colaboradores que se destacarem. Assim sendo, o diferencial competitivo das organizações vai depender do quanto ela investe e cuida do seu cliente interno e sua satisfação.

Essa compreensão é crucial para o engajamento e conquista de resultados favoráveis para a reputação da empresa e para o posicionamento da marca. Assim, a empresa precisará sempre buscar melhores práticas e ações, visto que seu sucesso dependerá de fatores como: comunicação interna clara, objetiva e contínua, participação de todos os níveis organizacionais, de maneira que, proporcionem valor e reconhecimento aos profissionais.

Desta forma, as atividades devem ser realizadas em equipe, com profissionais bem treinados e motivados. Diante do exposto, pergunta-se: como os colaboradores de um Escritório Administrativo de Campina Grande - PB, vem se sentindo com relação às dimensões formadoras do Endomarketing?

Destarte, o presente trabalho tem como objetivo analisar as dimensões formadoras do Endomarketing na opinião dos colaboradores de um Escritório Administrativo em Campina Grande – PB.

Estrategicamente falando, o endomarketing pode ser entendido como um procedimento para adaptar a empresa a um mercado orientado para o cliente, visando

torna-la mais competitiva a partir do comprometimento do seu público interno (CARNEVALLI; TÓFANI, 2008). Face ao exposto, justifica-se a importância do tema.

Desta forma, este artigo dispõe da seguinte estrutura: Resumo, Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Análise e Interpretação dos Resultados, Conclusões e Referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING

Com o surgimento da necessidade de se obter novas mercadorias, o homem estimulou a troca de objetos entre si, iniciando-se assim, o comércio. Não como forma de se obter vantagens, mas sim, de trocar um objeto que um grupo tinha em excesso por outro que lhe faltava.

A forma de comercialização foi modificando à medida que o homem despertou para as vantagens que ele poderia obter com o comércio, através da valorização de seus produtos. Com a globalização, o marketing passou a operar em um ambiente universal e dinâmico. Assim, partiu-se para a busca do aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços oferecidos.

Segundo Las Casas (2005, p. 21),

[...] na era da produção visava-se apenas o aumento da produtividade, não havia preocupação com venda, uma vez que tudo que era produzido era consumido. Já na década de 1930, as técnicas de produção já eram dominadas, a preocupação era com o escoamento dos excedentes de produção. A partir de 1950 passa-se a perceber que em virtude de as vendas não serem constantes, o mais importante era a conquista e manutenção do negócio por meio de maior valorização do consumidor, determinando assim o conceito de marketing.

Neste contexto surge o marketing que significa ação no mercado, e está entre os maiores destaques dos acontecimentos atuais, cada dia mais valorizado, presentes em todos os momentos, abrange todas as atividades desenvolvidas na sociedade, e tem bombardeado constantemente os consumidores, pois se busca a identificação e a satisfação dos desejos e necessidades do cliente. Ele é nítido nos comerciais, na internet, nas prateleiras, e até mesmo na igreja. O marketing afeta profundamente o cotidiano das pessoas. Portanto, é imprescindível citar algumas definições daqueles que se fazem entendidos do assunto.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 4), “Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com os outros”.

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2008, p. 10).

Ainda, segundo Kotler e Keller (2012, p. 3), **a administração de marketing** pode ser vista como “a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”. (Grifo dos autores).

Kotler e Armstrong (2015, p. 3) simplificam o significado do marketing, afirmando que, “marketing é a gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente”.

Destarte, Kotler e Keller (2018) apresentam um novo conceito de marketing: o **marketing holístico**, que apresenta quatro dimensões: o marketing interno, o marketing integrado, o marketing de relacionamento e o marketing de desempenho. Para os autores o “**marketing interno** é um dos componentes do marketing holístico, que consiste em contratar, treinar e motivar funcionários capacitados que queiram atender bem os clientes” (Idem, p. 24). Continuando, afirmam ainda que, os profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto aquelas dirigidas para fora - se não mais importantes. Assim, não faz sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe interna esteja pronta para fornece-la.

2.2 ENDOMARKETING

2.2.1 Fundamentos do Endomarketing

Após a abordagem relacionada ao **marketing**, que envolve ferramentas voltadas para o mercado, faz-se necessário destacar o **marketing interno** ou **endomarketing** que envolve um mix de ferramentas, direcionadas para o ambiente interno. Neste contexto, é válido ressaltar que, o termo endomarketing foi criado por Bekin, em 1990 e publicado em seu livro em 1995, quando o autor apresenta os Fundamentos do Endomarketing, conforme exposição no Quadro 1.

Quadro 1 - Fundamentos do Endomarketing*

Definição - Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Conceito - Um processo cujo foco é alinhar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E* e ERM**, como opções empregam-se comunicação interna pessoal, empresa, telefônica, eletrônica ou digital.

Objetivo - Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando assim, sua imagem e seu valor de mercado.

Função - Integrar a noção de cliente e seus valores - aplicando-se recursos de B2E, ERM, branding interno - nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Fonte: Adaptado de Bekin (1995).

ENDOMARKETING* é marca de propriedade da S.B.& C.A. e registrada no INPI.

B2E (business-to-employees), o negócio apresentado para funcionários.

ERM (employee relationship management), gerenciamento do relacionamento com funcionários.

Observando-se os fundamentos do endomarketing, ficou evidente que o endomarketing, objetiva o bom relacionamento entre o colaborador interno e a empresa, por entender que a realização do cliente interno é tão importante quanto à do cliente externo; tendo como conceito, um conjunto de ideias e ações que visam estabelecer trocas que construam fidelidade como um público interno, e ainda tornar visíveis os objetivos organizacionais e também deixar claro que nos processos internos da organização há uma figura chamada cliente, que tem seus valores.

Minadeo (2008) enfatiza ser necessário que as empresas deem prioridade ao endomarketing em comparação ao marketing externo, pois os colaboradores devem estar totalmente capacitados, motivados e dispostos a realizar serviços de excelência.

2.2.2 Conceitos, Definições e Importância

Após apresentar os fundamentos do endomarketing, citados por Bekin (2004), convém mencionar seu significado e importância na visão de outros estudiosos, à saber.

Detectar problemas de relacionamento e eliminá-los é a tarefa do endomarketing, ou seja, do marketing interno, que deve vender às pessoas da organização os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido: atender às necessidades do mercado e enfrentar a concorrência (COBRA, 2006, p. 503).

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing (FRANÇA, 2007, p.150).

Ressalta-se que, quando se trata de uma empresa prestadora de serviços, por se tratar de um setor que vem crescendo cotidianamente; bem como por ter uma gestão distinta daquela que é realizada com produtos, Minadeo (2008), diz que: o tema Endomarketing ou marketing voltado para o público interno ganha importância, haja vista que passa a disseminar valores e assegurar que todos na organização estejam focados em agregar valor aos serviços prestados aos consumidores. Logo, trata-se de um termo interdisciplinar, ligado a Recursos Humanos, Marketing e à própria Gestão Empresarial.

Endomarketing pode ser entendido como uma rede de canais de comunicação com o objetivo de tornar a comunicação eficiente em um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais”. Então, o endomarketing tem o objetivo de facilitar o englobamento da comunicação para que haja efeitos internos positivos. (BRUM, 2010, p. 9).

Conforme França (2014, p.156), “o endomarketing propõe e dissemina uma série de valores, entre eles a eficácia, eficiência, qualidade, competitividade, comprometimento, abertura, cooperação, democracia, respeito, reconhecimento, harmonia e criatividade”.

De acordo com Las Casas (2012, p. 156), “O endomarketing busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional e revertê-los em uso no ambiente interno das corporações. O endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado”. Machado (2014, p. 16), completa, afirmando que “a finalidade do endomarketing é tornar claro ao colaborador os objetivos organizacionais para que este os alinhe com os seus objetivos enquanto colaborador”. Deste modo, o endomarketing faz com que haja o alinhamento das atitudes dos colaboradores à estratégia empresarial.

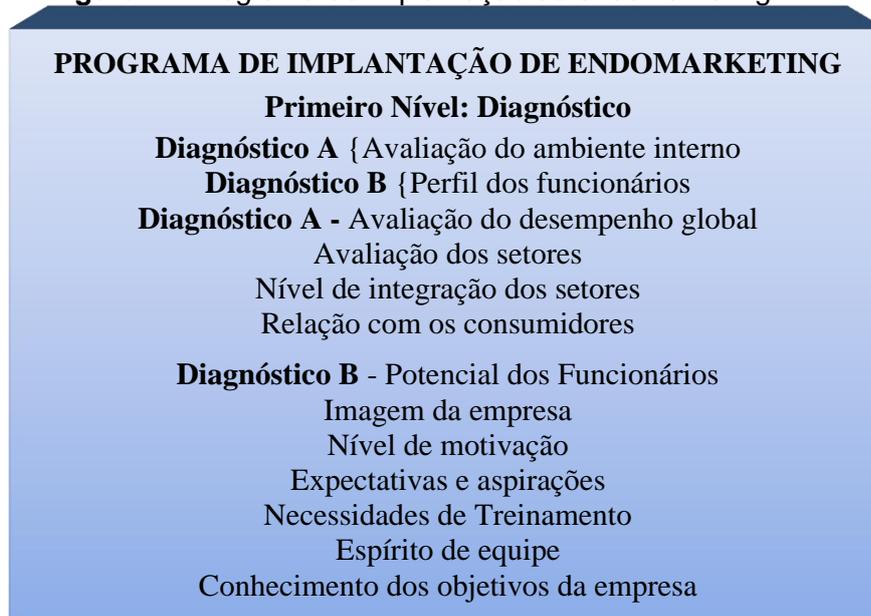
Em linhas gerais, o endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para os colaboradores da organização. Assim sendo, busca promover entre o público interno e os departamentos os valores destinados a servir o colaborador ou, dependendo do caso, o cliente externo. Essa noção de cliente, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos integralmente com os objetivos da empresa.

2.2.3 Programa de Implantação do Endomarketing

Para que o programa de endomarketing seja implantado e tenha sucesso, faz-se necessário que esteja de acordo com a cultura organizacional e que também haja aceitabilidade por todos que compõem os departamentos, especialmente gestores ou líderes, havendo assim, integração entre todos os setores.

Segundo Bekin (1995, p. 43), “Os instrumentos adequados para um verdadeiro programa de endomarketing incluem o artesanal já existente do marketing. Este conjunto de instrumentos pode ser dividido em dois níveis: o de diagnóstico e o de um programa de ação”. Para melhores esclarecimentos, a Figura exposta abaixo, apresenta dois tipos de diagnósticos com suas respectivas dimensões ou variáveis formadoras do Endomarketing.

Figura 2 - Programa de implantação do endomarketing



Fonte: Bekin (1995, p. 47).

Considerando a importância da implantação de um programa de endomarketing, faz-se necessário apresentar breves comentários sobre cada uma das variáveis ou dimensões que compõem o respectivo programa.

2.2.4 Dimensões Formadoras do Endomarketing

Quanto às dimensões ou variáveis formadoras do endomarketing, citadas no item anterior, é válido apresentá-las, tecendo breves comentários através dos diagnósticos A e B.

✓ Diagnóstico A - Avaliação do ambiente interno (Avaliação do desempenho global)

O marketing visa formar mercados homogêneos, que facilitem o processo de comunicação com os clientes externos; enquanto que o endomarketing procura formar mercados com seus clientes internos, objetivando agrupar cultura, conhecimento, entre outras características que promovam a comunicação adequada com seus colaboradores. Assim, a empresa precisa avaliar o perfil de seus colaboradores e os canais adequados de comunicação que devem ser utilizados para melhorar a comunicação, confiança e transparência. Destarte, faz-se necessário identificar as seguintes variáveis: Avaliação dos setores, Nível de integração dos setores e Relação com os consumidores.

• Avaliação dos Setores

Através da Avaliação dos Setores, a empresa identifica pontos fortes e fracos, no ambiente interno, identificando assim, necessidades a serem melhoradas através do endomarketing, em pontos estratégicos para alcançar os melhores resultados possíveis.

Conforme Bekin (1995, p. 35), “A importância da avaliação do ambiente interno é tão grande quanto a avaliação do ambiente externo. [...] Guardada as devidas proporções, é preciso conquistar primeiro o mercado dos clientes internos para em seguida lançar-se ao mercado externo”.

Para o autor, faz-se necessário que a organização conheça seu potencial e suas necessidades, e que esteja voltada para sua real necessidade, identificando assim, pontos positivos e negativos, para poder traçar estratégias que conseqüentemente irão encantar seus colaboradores, e dessa forma superar as expectativas do mercado externo.

• Nível de Integração entre Setores

A integração promove um ambiente participativo e cooperativo através do envolvimento e da troca de informações entre os colaboradores e os diversos setores, haja vista que a organização visa esclarecer a importância do trabalho e da cooperação entre as equipes, através do endomarketing, bem como o porquê da importância do desenvolvimento e da integração dos clientes, tanto internos quanto externos, para que os resultados esperados sejam alcançados.

Segundo Luz (2003, p. 43), a “integração entre os departamentos da empresa: avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa”.

Assim, através da integração, a empresa pode criar condições adequadas, voltadas para uma cultura de valorização de seus colaboradores, conseguindo assim, reter clientes internos e, portanto, atrair e manter os clientes externos, também.

• **Relação com os Consumidores**

A relação com os clientes é um ponto a ser trabalhado durante todo o processo do endomarketing, especialmente com os colaboradores que se encontram na linha de frente da empresa, considerando que são eles, quem lidam diretamente com os clientes externos; bem como representam a organização. Logo, é de extrema importância que a empresa construa relacionamentos adequados entre os superiores e seus subordinados, encurtando a distância dentro da hierarquia existente. Assim, os colaboradores ficam entusiasmados para participar e passar essa boa relação para o cliente externo.

Conforme Bekin (1995, p. 37), “Em geral, as empresas não valorizam suficientemente seus funcionários para que estes possam dar como resposta um atendimento satisfatório e correto aos clientes. Assim a relação com o cliente deixa de ser produtiva para a empresa”.

Outrossim, construir bons relacionamentos com os clientes internos, é muito relevante; tornando-se um diferencial competitivo, considerando que, a satisfação dessa relação, transformar-se-á em ótimos atendimentos aos clientes externos, desde a pré-venda até o pós-venda, já que é a linha de frente que deverá conhecer às necessidades de cada cliente.

✓ **Diagnóstico B - Perfil dos Funcionários (Potencial dos Funcionários)**

Através deste diagnóstico identifica-se até que ponto os colaboradores estão motivados em relação à organização, e se mesma vem atendendo as expectativas deles, considerando os processos de integração e motivação, conhecendo o que os mesmos necessitam para colaborar com o crescimento e alcance dos planos de carreira na organização, podendo obter informações para posteriormente implantar métodos adequados para a capacitação e valorização de seus funcionários através do endomarketing. Neste diagnóstico, segundo Bekin (1995), deverão ser levadas em consideração seis variáveis ou dimensões formadoras do endomarketing, quais sejam:

• **Imagem da Empresa**

A imagem da empresa é intangível, demandando, portanto, atenção redobrada em todas as etapas dos processos, representados por todos os colaboradores, considerando que, são eles os primeiros atingidos, nesse primeiro procedimento de apresentação, e ainda, que eles agregam valor a todos os processos existentes. E assim, deverão sentir orgulho de trabalhar na organização.

Neste contexto, Cano (2007), diz que quando se fala da imagem da empresa, deve-se levar em consideração: plano de carreira, remuneração, benefícios, gerência,

ambiente de trabalho, participação dentro dos processos, ferramentas de trabalho, instalações, colaboradores e posição perante a mídia e ao mercado.

Destarte, o endomarketing, quando trabalha a imagem da empresa, procura colocá-la no lugar de seus colaboradores, e assim, poder identificar qual a visão de cada colaborador, no que diz respeito à organização que participa. Complementando, Bekin (2004, p. 49), afirma que, “o objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”. Em outras palavras é fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa”. Portanto, quando a empresa visa, melhorar sua imagem frente aos seus colaboradores, ao mesmo tempo, estará passando a mesma imagem aos clientes externos.

• **Nível de Motivação**

A motivação pode ser entendida como a vontade, comprometimento e determinação do colaborador na empresa. Um colaborador motivado é um profissional feliz, satisfeito e engajado para atingir todas as suas metas organizacionais e entregar resultados acima do esperado. Portanto, é indispensável entender como impulsionar essa motivação, já que também é esse sentimento que rege todas as ações de um colaborador.

Para Brum (2005, p. 54). motivação que dizer “movimento para a ação”. [...] A motivação também pode ser definida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Corroborando com a autora, a motivação é o processo que direciona as pessoas para a ação, para isto a empresa terá que traçar objetivos, estratégias e atingir metas. É algo parte do interior das pessoas através de influências externas. Assim, quanto mais a empresa investir em seus colaboradores, mais despertará a motivação nessas pessoas.

• **Expectativas e Aspirações**

As expectativas e aspirações dos colaboradores podem ser entendidas, como as trocas da prestação de serviços, dedicação e esforço que o colaborador dedica à empresa, como por exemplo: reconhecimento como pessoa face as atividades desenvolvidas, bem como, remuneração adequada.

De acordo com Rosalvo (2019) As expectativas e aspirações poderão ser medidas através da qualidade do clima organizacional e do nível de motivação que a entidade oferece aos seus colaboradores face à que estes esperam receber.

Destarte, a empresa precisa atender as expectativas e aspirações dos funcionários, traçando objetivos claros e bem definidos, gerando assim um clima de confiança mútua e alta eficiência e eficácia.

• **Necessidades de Treinamento**

O treinamento é visto sob a ótica da educação e do desenvolvimento, visando aprimorar técnicas e melhorar o potencial de trabalho e conhecimento dos colaboradores.

Conforme Martins (2023), O levantamento de necessidades de treinamento é capaz de identificar quais são as lacunas de conhecimento para determinar os tipos de treinamento mais adequados. Abordar a importância do diagnóstico das necessidades de treinamento é sinônimo de investir nos colaboradores e futuro da organização. Isso porque o capital humano do negócio é um dos responsáveis pelo sucesso da organização de curto a longo prazo.

Assim, a empresa deverá promover treinamento, para poder adentrar a cultura e os valores organizacionais em seus colaboradores, de forma que os métodos e habilidades, voltados para os clientes externos, possam ser aperfeiçoados, por meio de conhecimentos, que venham enriquecer a comunicação promovendo a eficácia organizacional.

• Espírito de Equipe

O espírito de equipe diz respeito às diferenças existentes entre as demais pessoas que possuem habilidades distintas, haja vista que todos precisam uns dos outros para realizar o seu trabalho, a empresa estimula o espírito de equipe para promover sinergia capaz de alcançar resultados positivos que levam ao mesmo objetivo da empresa.

Neste contexto, Campos (2022) diz que: O espírito de equipe é a **capacidade de trabalhar de forma coesa**, trilhando o caminho em direção a objetivos em comum. É uma forma de os colegas de equipe apoiarem uns aos outros para obterem os resultados profissionais desejados.

Neste contexto, o endomarketing estimula o espírito de equipe para desenvolver a comunicação e a informação levando todos a cooperarem, sabendo que a cada tarefa mesmo distinta tem uma importante função para o sucesso da organização e para a satisfação dos consumidores.

• Conhecimento dos Objetivos da Empresa

O conhecimento dos objetivos da empresa induz a um senso de responsabilidade, ou seja, todos devem ter o comprometimento de servir o cliente da melhor maneira possível. Não se pode esquecer que, do ponto estratégico, o Endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Segundo Bekin (1995, p. 35) “[...] significa ver e tratar os funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível”. Desse modo a implantação do endomarketing tem o objetivo de tornar conhecidos os objetivos da empresa para todos de maneira a tratar os colaboradores como clientes externos, de forma a ter uma atividade transparente e confiante, com informações que levem todos a conhecer a empresa, o que ela representa e o que deseja atingir, assim os colaboradores farão o melhor possível para atender da melhor maneira possível os clientes externos da mesma maneira que eles próprios estão sendo tratados, com respeito, transparência e confiança.

É necessário que seja realizada uma análise do microambiente da empresa para que o programa seja implantado de maneira adequada e conforme a cultura da empresa, ajustando assim, a sua realidade, de maneira a garantir o seu sucesso.

Observando-se as nove dimensões formadoras de um programa de endomarketing, alguns pontos ou pré-requisitos devem ser levados em consideração, quais sejam:

Bekin (2004) aponta pontos fundamentais que constituem um programa de implantação do Endomarketing, quais sejam:

- Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- Processos seletivos;
- Planos de carreira;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação de mercado interno;
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

França (2014), também faz menção a esses pontos, afirmando que para o sucesso da implantação do endomarketing, alguns pré-requisitos são necessários, quais sejam:

- Deve ser tratado como parte integrante da estratégia global da empresa;
- Não deve ser contrariado pela estrutura organizacional ou pela falta de apoio do gerenciamento;
- Necessita do total apoio da alta administração;
- Precisa envolver todas as categorias de empregados – começando com a alta administração, seguindo com a média gerência, alcançando o pessoal de contato com os clientes e terminando com o pessoal de apoio –, haja vista que todos influenciam, direta ou indiretamente, o serviço recebido pelo cliente.

Portanto, na visão de Bekin (1995), após os Diagnósticos A e B, conforme apresentados através das dimensões formadoras do Endomarketing, deve-se levar em consideração três níveis de abrangência para um Programa de Endomarketing, a saber:

- **A primeira situação:** ocorre quando se descobre que a empresa necessita ter uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado.
- **A segunda situação:** acontece quando, mesmo já tendo sido criada dentro da empresa a mentalidade de uma cultura de serviços, torna-se necessário um novo processo para manter essa cultura de serviço.
- **A terceira situação:** mesmo após a implantação dos dois níveis, verifica-se que é preciso expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de marketing.

Destarte, para que todos esses níveis sejam alcançados com sucesso, faz-se necessário atitude e comunicação.

2.2.5 Atividades do Endomarketing

As atividades do endomarketing variam de autor para autor. Entretanto, as mais comuns são as seguintes: motivação, empowerment, comunicação interna, clima organizacional, treinamento, liderança, cultura organizacional e remuneração. Portanto, é válido apresentar breves comentários, no que diz respeito a cada uma dessas atividades.

✓ **Motivação**

O termo motivação quer dizer “movimento para a ação”, em outras palavras, são diversos motivos que induzem uma pessoa a praticar determinada ação. Neste aspecto, Bekin (2004, p. 88), comenta “motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional”.

Estimular uma pessoa a sentir-se orgulhosa da empresa na qual trabalha é de competência da gerência que possui a aptidão de incentivar pessoas. Vergara (2010), diferencia estímulo de motivação, segundo a autora, o estímulo é uma força externa, enquanto a motivação é algo intrínseco. Assim, ninguém motiva ninguém.

Como mencionado, a motivação faz jus a atenção dos gestores por ser um processo contínuo, que estabelece programas permanentes que se adaptem às necessidades das pessoas em determinado momento, reformulações e adaptações nas suas diversas fases. Assim, os líderes apenas despertam a motivação que existente dentro dos colaboradores

✓ **Empowerment**

Empowerment é um conceito que se fala muito, mas é utilizado muito pouco. Tem como objetivo transmitir responsabilidade para todas as pessoas, com a finalidade de conseguir a sua energia criativa e intelectual, para que possam mostrar a verdadeira liderança existente em suas próprias esferas individuais. Segundo Chiavenato (2004, p. 182) “o empowerment – ou empoderamento das pessoas – aumenta o controle, incrementa a autoestima e impulsiona a qualidade dentro da organização”.

Porém, há certa resistência quanto à delegação de poder, quando existem estruturas conservadoras, rígidas, com hierarquias verticais, ou seja, de cima para baixo, ou ainda, quando existem gestores que só pensam em poder. Conforme Marangoni (2015, 121), “Com a aplicação do empowerment, a empresa pode manter seus funcionários mais satisfeitos e motivados e, conseqüentemente, consegue atingir maior satisfação de seus clientes”.

Portanto, o segredo é utilizar todos os colaboradores, bem como, todas as aptidões, todo o tempo. Assim, é preciso dar autoridade e recursos e deixar as pessoas agirem.

✓ **Comunicação Interna**

A comunicação é um processo que envolve permuta de informações e que exige um feedback. A comunicação envolve o processo de ouvir, de assimilar ideias e de participação. Bekin (2004, p. 96), ressalta que um ambiente de interação ideal significa “pessoas informadas sobre a empresa onde trabalham, voltadas para um trabalho em equipe baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento do potencial do indivíduo, do funcionário”.

Destarte, a comunicação interna busca promover canais de comunicação claros e abertos em todos os níveis organizacionais, favorecendo assim, uma compreensão correta de seus ambientes. Na visão de Lupetti (2012, p. 61) comunicação interna “é voltada a todos os colaboradores da empresa – ou seja, diretoria, gerência, coordenadores e auxiliares – e tem como finalidade propiciar meios

para promover a integração entre eles, compartilhando os interesses dos funcionários aos da empresa”.

Um programa de comunicação interna desenvolve-se através de dois instrumentos: informação e integração. À medida que estas ações acontecem na empresa, é possível alcançar sucesso no processo de comunicação e assegurar a transparência nas informações.

✓ **Clima Organizacional**

Através do clima organizacional são identificados pontos fracos e fortes da organização, na percepção dos colaboradores, bem como a necessidade de melhorias e mudanças. Trata-se de uma forma de analisar e desvendar as causas de problemas que a organização vem enfrentando e aumentar o grau de compreensão a respeito deles.

Assim, clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação relacionada ao atendimento das necessidades da organização e dos colaboradores, aspecto que é indicador da eficácia organizacional. Conforme Luz (2007, p. 12), “Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento”.

Complementando, Yanaze, Markus e Carrilho (2012, p. 37), afirmam que “Da mesma forma, pessoas motivadas, envolvidas e comprometidas trazem bons resultados para si e para a empresa. Afinal, o clima organizacional é a percepção do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores”.

Logo, o clima organizacional é de suma importância, quando se trata de ampliações do horizonte da melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, bem como da melhoria dos processos, produtos ou serviços, ou ainda, na tratativa do pós-venda.

✓ **Treinamento**

Sabe-se que o principal patrimônio das organizações são as pessoas, e na atualidade, diante das mudanças rápidas e da alta competição, as empresas têm que se preparar ininterruptamente para os desafios do ambiente externo. Assim, é essencial o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores. Chiavenato (2004, p. 339) define treinamento como: “o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Logo, a finalidade do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos, provendo assim satisfação tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos. Para Marras (2009), o treinamento corresponde a um processo de assimilação da cultura em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho. O colaborador absorve as novas informações e as coloca em prática durante a produção assim otimizando ou redefinindo as atividades realizadas.

Diante do exposto, observa-se que o treinamento precisa corresponder a necessidade mútua do empregador e do empregado, considerando que, para o funcionário, precisa estar claro que o treinamento é o caminho para sua ascensão

profissional. Assim, cabe a organização conscientizá-lo e integrá-lo ao processo de participação em treinamento.

✓ Liderança

O modelo tradicional de liderança, baseado na hierarquia e na autoridade, está em processo de transformação. A visão contemporânea reconhece que o poder de dar ordens e tomar decisões não define um líder. Lacombe (2005, p. 209), reforça essa ideia, afirmando que "líderes são agentes de mudanças, desafiam o estabelecido". Nesse novo modelo, a liderança não se impõe de cima para baixo, mas sim busca construir um ambiente colaborativo, onde o diálogo se torna a base para a resolução de problemas. O líder assume um papel de facilitador, repassando aos colaboradores a visão da empresa, direcionando informações, estimulando a criatividade e a iniciativa.

Conforme Chiavenato (2009), Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas, direcionando-as frente aos objetivos a serem alcançados. Assim, O perfil desejado para um líder coerente com os valores de cooperação abordados pelo endomarketing é aquele que trabalha com o grupo e para o grupo, que toma decisões democráticas, que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Trabalho em equipe e liderança sempre se complementam.

Para Brum (2017), o determinante para se ter um engajamento, é a capacitação da liderança, haja vista que, o que leva as pessoas terem vontade todas as manhãs de irem trabalhar é o fato de conviver com líderes que admiram.

O endomarketing, ao defender a valorização do colaborador, coloca em foco um tipo de liderança singular: a liderança colaborativa. Essa figura vai além da gestão tradicional, abraçando a cooperação como pilar fundamental para o sucesso da equipe e da organização. Em um mundo em constante mudança, a colaboração se torna cada vez mais crucial para a eficácia da empresarial. A liderança colaborativa, ao abraçar esse valor, cria um ambiente propício para o desenvolvimento individual e coletivo, impulsionando a inovação, a produtividade e a competitividade da organização.

✓ Cultura Organizacional

A cultura da empresa vai além de simples valores e normas. Ela é a alma da organização, moldando seu dia a dia e definindo sua identidade. É a teia que conecta seus membros, tecendo relações, hierarquias e comportamentos que norteiam as ações de todos.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501), "a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais". Os autores adicionam ainda, a cultura organizacional também diz respeito ao modo como os funcionários identificam as características culturais da empresa, e não ao fato de identificarem-se ou não com elas.

Na visão de Machado (2014), a cultura organizacional é percebida ainda na sua linguagem e nos padrões de comunicação usados por seus membros, sendo distintos em cada empresa. Desta forma, sabe-se que uma empresa é constituída por pessoas com as mais diversos origens, costumes e preferências, não é incomum que dentro da organização sejam criadas subculturas que se ligam a cultura dominante,

refletindo as particularidades do grupo que a compõe, tal como os funcionários de um setor ou trabalhadores com hobbies em comum.

Chiavenato (2014, p. 364), complementa, afirmando que: “Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização”. Da mesma forma que cada país tem sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. Assim, para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer a sua cultura.

Face ao exposto, cultura organizacional se destaca como um elemento crucial para o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Sua flexibilidade pode impulsionar o crescimento, enquanto a rigidez a impede. As organizações vitoriosas reconhecem essa importância e adotam culturas não apenas flexíveis, mas também sensíveis às diferenças sociais e culturais de seus colaboradores.

✓ Remuneração

Organizações que constroem um sistema de remuneração eficaz desfrutam de uma força de trabalho motivada, satisfeita e comprometida. Isso se traduz em diversos benefícios, tanto para os colaboradores quanto para a empresa como um todo. Para Chiavenato (2004, p. 260), “Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários decorrentes do seu emprego”.

Embora o salário seja um componente fundamental nas relações entre colaboradores e empresas, a sua centralidade na dinâmica de trabalho pode ser repensada. A troca de tempo e esforço por uma remuneração justa é essencial, mas a riqueza da interação vai além dessa transação básica.

Franco (2012), diz que Remuneração é o procedimento que não necessita de contrato formal, pois funciona de certa forma como recompensa pelos serviços intelectuais e/ou braçais, prestados. Quando este é somado ao salário, obtém-se a remuneração. Entretanto, salário é o que é recebido por força de contrato e remuneração. É a soma de parcelas que são adquiridas e que, ao serem somadas ao salário contratual, torna-se a remuneração total.

Para Sabino e Cunha (2016), Salário é devido ao empregado pela prestação de serviços em decorrência de seus trabalhos. Já a remuneração é a soma do salário contratual estipulado, no qual poderá ser mensal, por hora ou por tarefa, incluindo outras vantagens como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, porcentagens, gratificações, entre outras.

Ao repensar as relações trabalhistas como uma troca de valor mútuo, que vai além da simples troca de tempo por dinheiro, empresas e colaboradores podem construir um futuro mais próspero e sustentável para todos.

2.2.6 Avaliação e Perspectivas do Endomarketing

O endomarketing, como um processo estratégico para a valorização dos colaboradores, requer uma avaliação constante para garantir sua efetividade. Essa avaliação, longe de ser um mero checklist, funciona como um check-up completo da saúde organizacional, permitindo identificar pontos fortes, áreas de melhoria e oportunidades para fortalecer o engajamento e a produtividade dos times.

Conforme Bekin (2004), essa avaliação se configura como uma espécie de "check-up" de um novo processo organizacional, que implementa a visão dos colaboradores como clientes internos. Mais do que um conceito, essa mudança de paradigma exige a prática de ações que reforcem esse valor, promovendo um ambiente de trabalho positivo e motivador.

Para realizar essa avaliação com maestria, é fundamental ir além de simples reuniões entre departamentos ou dentro de um mesmo setor. O ideal é criar um ambiente propício para o diálogo aberto e transparente, onde todos os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar suas percepções, ideias e sugestões.

A avaliação pode ir além, examinando a própria resistência ao processo de marketing interno. Através da identificação das origens e dos motivos dessa resistência, é possível implementar medidas eficazes para solucioná-la.

O endomarketing procura promover mudanças positivas na organização, disseminando valores que contribuem para o aprimoramento do ambiente interno, o engajamento dos colaboradores, o aumento da produtividade e o alcance de resultados superiores.

Quando questionado sobre: **a realização profissional é, então, uma das premissas do Endomarketing?** Bekin (2004, p. 154), responde:

A perspectiva do endomarketing é justamente contribuir para que as pessoas primeiro se identifiquem, em um segundo momento estejam de acordo, depois engajem-se e, por último, como consequência, realizem-se profissionalmente, sentindo-se recompensadas, reconhecidas e progredindo na carreira independentemente do nível hierárquico ou do tipo de empresa na qual atuam.

Em resumo, o endomarketing é uma ferramenta poderosa que, quando implementada de forma eficaz, pode transformar a cultura organizacional e impulsionar o sucesso da empresa.

Ao reconhecer, despertar e manter o talento humano engajado, as empresas não apenas garantem o sucesso de seus projetos, mas também constroem um futuro promissor para todos. Essa jornada de desenvolvimento mútuo é a chave para um ambiente de trabalho vibrante, onde a **paixão** e a **dedicação** são a tônica do dia a dia. A competição consigo mesmo, como motor da superação, impulsiona a busca pela excelência, a autonomia e a satisfação pessoal, gerando resultados extraordinários para todos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos tipos de pesquisas utilizados neste artigo, levou-se em consideração a visão de Vergara (2014), que classifica os tipos de pesquisas, quanto aos fins e quanto aos meios, a saber:

✓ Quanto aos fins:

- **Pesquisa exploratória**, por permitir "(...) ao pesquisador reunir elementos capazes de subsidiar a escolha do objeto e a definição do tema, além das justificativas do mesmo" (TACHIZAWA; MENDES, 2006, p. 61).

- **Pesquisa descritiva**, haja vista que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2007, p. 65).

✓ **Quanto aos meios:**

- **Pesquisa bibliográfica:** por se tratar de um estudo, baseada em “material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2011, p. 48).
- **Estudo de caso:** haja vista que, foi desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização. (TACHIZAWA; MENDES, 2006). Ressalta-se que foi trabalhada apenas uma organização, no caso, um Escritório Administrativo, situado em Campina Grande - PB.
- **Pesquisa de campo**, considerando que foi “uma investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionário, teste e observações dos participantes ou não [...]”. (VERGARA, 2014, p. 48).

Além dos tipos de pesquisas mencionados, utilizou-se ainda, os **métodos quantitativo e qualitativo**, entendidos como sendo:

- **O método quantitativo** - Como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 2011, p. 60).
- **O método qualitativo** - Em geral os pesquisadores da linha qualitativa entendem o aspecto subjetivo como um ponto chave para uma compreensão aprofundada de estruturas sociais e organizacionais, as quais não são passíveis de entendimento adequado através do método estatístico. (SAMPAIO, 2022, p. 27).

Assim, no artigo em evidência, adotou-se a pesquisa **quali-quantitativa**, considerando que possui justamente uma abordagem combinada de ambos os métodos de análise.

Para elaboração do instrumento de pesquisa, que foi um questionário (Apêndice A), foi feita uma adaptação do modelo de Bekin (1995, p. 44), o qual aborda um total de nove dimensões formadoras do endomarketing, sendo três voltadas para o ambiente interno (Avaliação do desempenho global; integração dos setores e relação com os consumidores) e seis para o potencial dos funcionários (Imagem da empresa, nível de motivação, expectativas e aspirações, programa de treinamento, espírito de equipe, e conhecimentos dos objetivos), conforme pode-se observar no Quadro 2, exposto a seguir:

Quadro 2 - Dimensões e Assertivas da pesquisa

DIMENSÕES	ASSERTIVAS
Avaliação dos setores	A.01 - Esta empresa possui e cultiva valores que orientam, facilitam e coordenam a ação de todos. A.02 - Os colaboradores são consultados para estabelecerem metas no seu setor.
Nível de Integração dos setores	A.03 - Esta empresa procura ouvir as ideias, sugestões ou críticas de seus colaboradores. A.04 - Os setores deste escritório colaboram entre si para atender os objetivos de toda a organização.
Relação com os consumidores	A.05 - A empresa é orientada para o cliente como alvo de seus esforços para melhor atender suas necessidades. A.06 - Na sua percepção esta organização vem promovendo estratégias para atrair e fidelizar seus consumidores.
Imagem da empresa	A.07 - Você incentivaria seus amigos a trabalharem nesta empresa, por considerá-la séria e comprometida. A.08 - A empresa considera de fato, que as pessoas são seu maior patrimônio e comporta-se segundo esta crença.
Nível de motivação	A.09 - Você sente que está fazendo progressos satisfatórios em relação às suas metas profissionais. A.10 - Na sua percepção os níveis de motivação para o trabalho, nesta empresa são muito altos.
Expectativas e aspirações	A.11 - A empresa atende suas aspirações e expectativas de progresso. A.12 - Você acredita que tem oportunidades de crescimento e desenvolvimento nesta empresa.
Programa de treinamento	A.13 - Há programas de treinamento, visando a atualização e desenvolvimento dos colaboradores na área de atuação. A.14 - A empresa vem implantando ferramentas, tais como: incentivos, valorização, treinamento e motivação.
Espírito de equipe	A.15 - O ambiente de trabalho é amigável: "somos uma grande família". A.16 - Há um grande espírito de equipe por parte dos colegas de trabalho.
Conhecimento dos objetivos da empresa	A.17 - São delegadas responsabilidades aos colaboradores para realização dos objetivos organizacionais. A.18 - Os colaboradores sabem quais são os objetivos, metas e planos da empresa.

Fonte: Adaptado de Bekin (1995)

Para mensurar os resultados, utilizou-se a escala Likert, que na visão de Mattar (2014), compreende a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, pela identificação e ordenação das categorias através de expressões verbais. A escala foi adaptada para 3 categorias, a saber: Concordância, Neutralidade e Discordância.

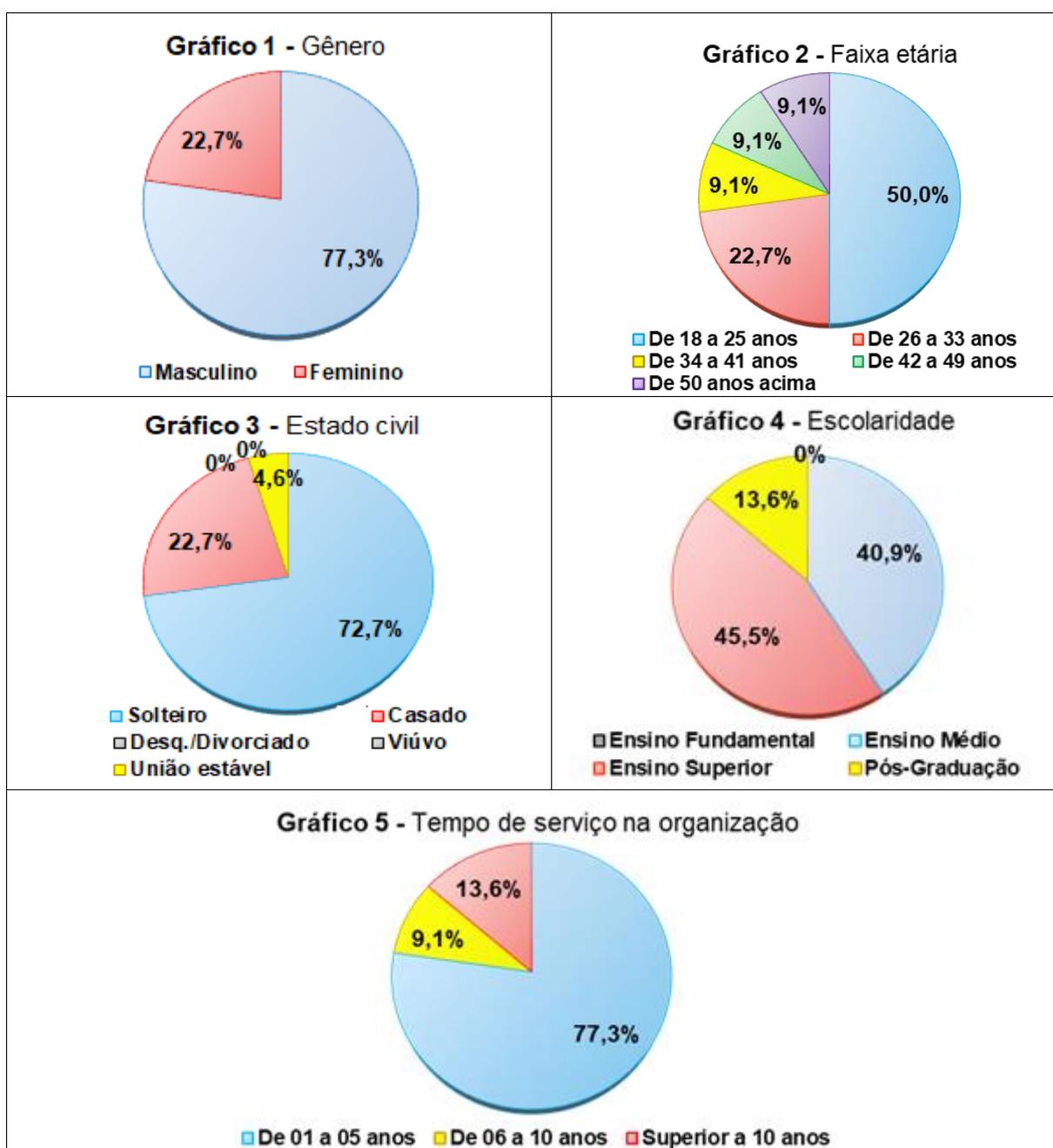
Conforme mencionado anteriormente, o instrumento utilizado para a aplicação da pesquisa foi um questionário, dividido em duas partes. A primeira parte – Perfil socioeconômico dos colaboradores, contendo 05 (cinco) questões fechadas. Já a segunda parte – Satisfação dos colaboradores quanto às dimensões formadoras do endomarketing, composta por 09 (nove) dimensões, foram elaboradas 02 (duas) assertivas para cada dimensão, perfazendo um total de 18 (dezoito) assertivas. E ainda, a seguinte questão aberta: **O que a Empresa deverá fazer para melhorar sua satisfação no trabalho?** Para prováveis recomendações.

Considerando que o Escritório objeto de estudo, atualmente dispõe de 55 colaboradores, a pesquisa foi realizada através do google forms, sendo postados 55 questionários, mas só retornaram 22. Assim, a pesquisa teve como amostra 40% do universo. É válido ressaltar que o instrumento ficou disponível durante todo o mês de março de 2024. Posteriormente, serão apresentados os resultados da pesquisa através de Gráficos, como suas respectivas análises quantitativa e qualitativa.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PARTE 1 - PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES

Para identificar o perfil dos colaboradores, levou-se em consideração as variáveis: gênero; faixa etária; estado civil; escolaridade; e tempo de serviço na empresa (Gráficos 1 a 5):



Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

No Gráfico 1 vê-se que a maioria dos colaboradores, 77,3% afirmou ser do gênero masculino; e apenas 22,7% disse ser do gênero feminino. Logo, percebe-se que na organização pesquisada a pretensão é pelo gênero masculino.

O Gráfico 2 indica que metade, ou seja, 50,0% dos participantes da pesquisa, encontra-se na faixa etária de 18 a 25 anos; 22,7% afirmou encontrar-se na faixa etária entre 26 a 33 anos; 23,3% afirmaram que se encontram entre 26 e 30 anos; e 9,1%, respectivamente disseram de 34 a 41 anos; de 42 a 49 anos; e de 50 anos acima. Logo os colaboradores participantes são relativamente jovens, pois agrupando-se as faixas de 18 a 25 e de 26 a 33 anos, obtêm-se uma maioria de 72,7%; enquanto que apenas 17,3%, dispõe de 34 a 49 anos e de 50 anos acima.

No Gráfico 3, vê-se o estado civil, onde a maioria, 72,7% é constituída por solteiros; 22,7% é de casados; não existe desquitado/divorciado e/ou viúvo; e apenas 01 ou 4,6% afirmou união estável. Percebe-se que a maioria correlacionado com a faixa etária é composta por solteiros.

O Gráfico 4 mostra que dos 100% dos colaboradores, um percentual mais elevado, mas que não chegou a ser maioria, 45,5% informou ter o superior completo; seguido por 40,9% que dispõe de ensino médio; apenas 13,6% são pós-graduados; não existindo no quadro de colaboradores, pessoas com apenas o ensino fundamental. Assim, nota-se que o grau de instrução dos entrevistados é satisfatório para as funções que desempenham.

Quanto ao Gráfico 5, que diz respeito ao tempo de serviço, vê-se que dos 100% pesquisados, a maioria 77,3%, encontra-se na empresa de 01 a 05 anos; 9,1%, de 6 a 10 anos; 13,6% informaram, há mais de 10 anos. Diante dos resultados, ficou evidente que há certa estabilidade no emprego.

Face ao exposto, percebe-se que a maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa é do gênero masculino (77,3%); é constituída por solteiros (72,2%); e encontra-se a serviço da empresa entre 01 a 05 anos (77,3%). Metade, encontra-se na faixa etária de 18 a 25 anos (50,0%). E, por fim, um percentual elevado, mas que não atingiu a maioria, conforme mencionado anteriormente (45,5%) dispõe de curso superior completo.

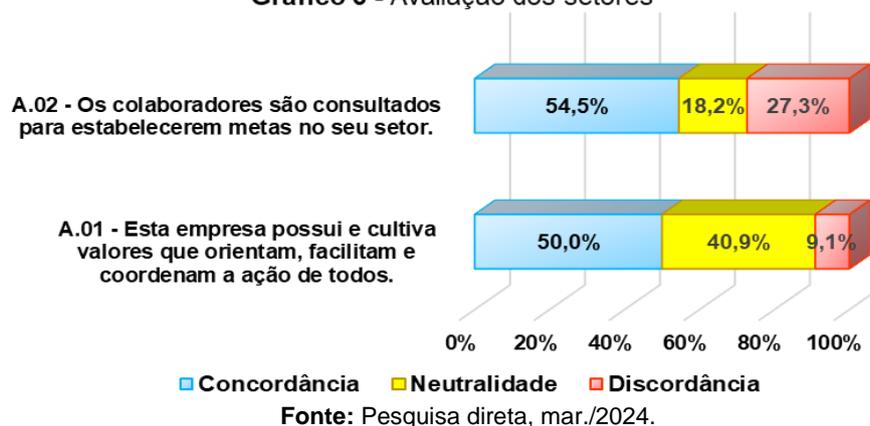
4.2 PARTE 2 – DIMENSÕES FORMADORAS DO ENDOMARKETING

4.2.1 Avaliação de Setores

O Gráfico 6, trata da avaliação dos setores, na A.01 - Esta empresa possui e cultiva valores que orientam, facilitam e coordenam a ação de todos. Metade, ou seja, 50,0% concordou; 40,9% optaram pela neutralidade; e apenas 9,1% discordaram. Quanto a A.02 - Os colaboradores são consultados para estabelecerem metas no seu setor. Os resultados obtidos foram os seguintes: a maioria, 54,5% concordou; 18,2% foram neutros, e 27,3% discordaram.

Neste contexto, Bekin (1995), diz que, considerando que o objetivo final da empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade atenda suas necessidades, desejos e expectativas, e para que a empresa funcione satisfatoriamente, faz-se necessário que todos os setores estejam sintonizados com este objetivo, com a própria razão de ser da empresa.

Gráfico 6 - Avaliação dos setores



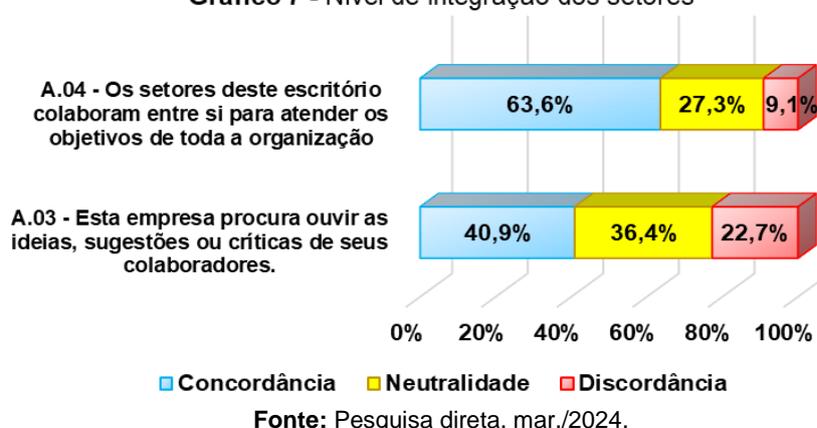
Quanto ao resultado global desta dimensão, verifica-se que foi satisfatório, haja vista que, se forem agrupadas as duas dimensões, a maioria, 52,3% optou por concordância; 29,5% mantiveram-se na neutralidade; e 18,2% discordaram. Mas, apesar do resultado favorável, a empresa deverá continuar investindo, procurando sempre avaliar todos os setores

4.2.2 Nível de Integração dos Setores

De acordo com o Gráfico 7, verifica-se que quanto a A.03 - Esta empresa procura ouvir as ideias, sugestões ou críticas de seus colaboradores. 40,9% concordaram; 36,4%, mantiveram-se na neutralidade; e 22,7% discordaram. Com relação a A.04 - Os setores deste escritório colaboram entre si para atender os objetivos de toda a organização. A maioria, 63,6%, concordou; 27,3% foram neutros; e apenas 9,1% discordaram.

Na visão de Luz (2003, p. 43), ao se avaliar a integração entre os departamentos da empresa, deve-se “avaliar o grau de relacionamento, a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa”.

Gráfico 7 - Nível de integração dos setores



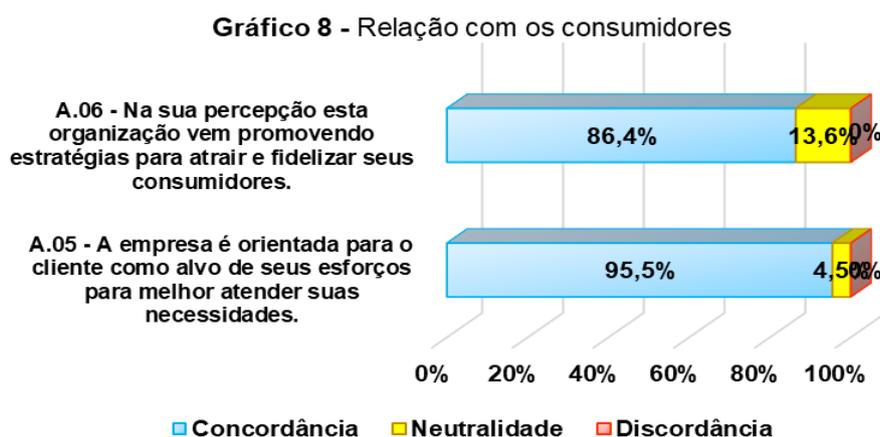
Agrupando-se os resultados desta dimensão, verifica-se que foi satisfatório, pois comparando com a dimensão anterior, a maioria, também, 52,3% optou por concordância; 31,8% foram neutros; e 15,9% discordaram. Recomenda-se que a

empresa formule estratégias, a exemplo de ouvir e aceitar críticas e/ou sugestões dos colaboradores, aplicando por exemplo, pesquisa de Clima Organizacional.

4.2.3 Relação com os Consumidores

Conforme o Gráfico 8, verificou-se que em A.05 - A empresa é orientada para o cliente como alvo de seus esforços para melhor atender suas necessidades. A grande maioria, 95,5% concordou; apenas 4,5% optaram por neutralidade; portanto, não houve discordância. No que tange a A.06 - Na sua percepção esta organização vem promovendo estratégias para atrair e fidelizar seus consumidores. Também a maioria, 86,4% concordou; 13,6% mantiveram-se na neutralidade; e não houve discordância.

Conforme Las Casas (2012, p. 30), “Os níveis de relacionamento [com os consumidores] são variáveis e os prestadores de serviços têm desafio de criar satisfação, independentemente da extensão dos contatos”. Complementando o autor diz que: “o atendimento excepcional está nos detalhes: o local, os gestos, a forma de se comunicar, a altura da voz, as promessas, entre outras coisas”. (idem, p. 35).



Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

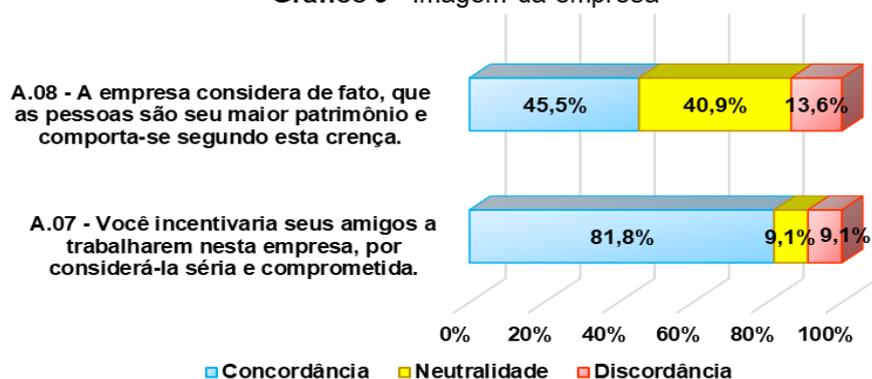
Nesta dimensão, mais uma vez agrupando-se os resultados, obteve-se grande maioria, 90,9% de concordância; apenas 9,1% de neutralidade e nenhuma discordância. Logo ficou evidente que na visão dos colaboradores, empresa vem primando pela satisfação dos seus consumidores, buscando sempre manter, atrair e fidelizar seus clientes externos.

4.2.4 Imagem da Empresa

O Gráfico 9, quando questionados sobre A.07 - Você incentivaria seus amigos a trabalharem nesta empresa, por considerá-la séria e comprometida. A maioria, 81,8%, disse concordo; e respectivamente 9,1%, foram neutros ou discordaram. Em A.08 - A empresa considera de fato, que as pessoas são seu maior patrimônio e comporta-se segundo esta crença. Diferente da assertiva anterior, obteve-se um percentual 45,5%, que concordou; bem próximo, 40,9% que foram neutros; e 13,6% que discordaram.

Quando se reporta à imagem da empresa, Cano (2007), diz que: Ledo engano ao se pensar que a imagem de uma organização somente é percebida pelo cliente externo. Pode-se dizer que o início desta concepção surge muito antes, sendo observada por todos os *stakeholders*, ou seja, além dos clientes externos, fornecedores e comunidade, se a mesma vem adotando mecanismos de valorização e reconhecimento para seus colaboradores.

Gráfico 9 - Imagem da empresa



Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

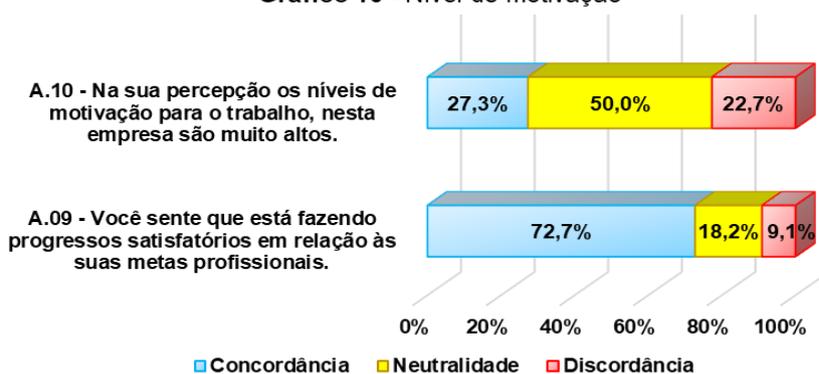
Mais uma vez, agrupando-se os resultados, obtém-se uma maioria de 63,6% de concordância, 25,0% de neutralidade e 11,4% de discordância. Resultado, portanto, satisfatório. Entretanto, vê-se que em A.08, faz-se necessário que a empresa faça uma reflexão para alavancar o sentimento dos colaboradores.

4.2.5 Nível de Motivação

No Gráfico 10, percebe-se que em A.09 - Você sente que está fazendo progressos satisfatórios em relação às suas metas profissionais. A maioria, 72,7% concordou; 18,2% permaneceram na neutralidade; e apenas 9,1% discordaram. Já em A.10 - Na sua percepção os níveis de motivação para o trabalho, nesta empresa são muito altos. Percebe-se um resultado inferior a anterior, onde apenas 27,3% concordaram, como também um percentual mais baixo de concordância em todas as assertivas, metade (50,0%) foram neutros; e 13,6% discordaram.

Segundo Minadeo (2008, p. 224), “Para manter a equipe motivada é útil criar um plano de carreira, visando a motivação e a redução da rotatividade”.

Gráfico 10 - Nível de motivação



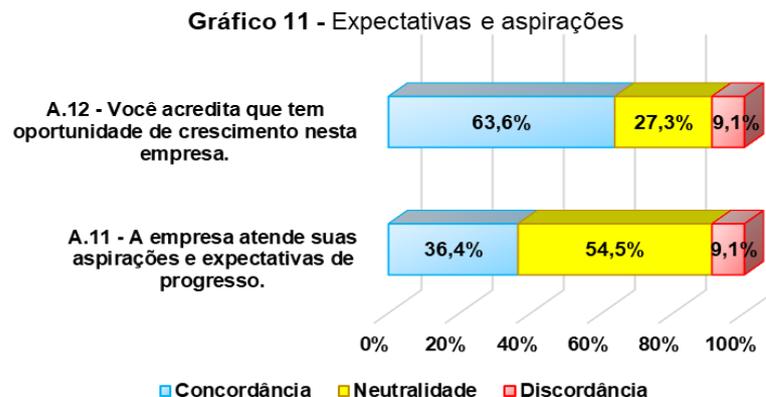
Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

Agrupando-se os resultados, vê-se que metade (50,0%) concordou com essa dimensão; 34,1% permaneceram na neutralidade; e 15,9% discordaram. Portanto, a empresa deverá envidar esforços para que os colaboradores possam se sentir estimulados, considerando que a motivação é intrínseca e que ninguém motiva ninguém.

4.2.6 Expectativas e Aspirações

No Gráfico 11, quando questionados em A.11 - A empresa atende suas aspirações e expectativas de progresso. Obteve-se um percentual de apenas 36,4% de concordância; a maioria 54,5% de neutralidade; e apenas 9,1% de discordância. No que concerne a A.12 - Você acredita que tem oportunidade de crescimento nesta empresa. A maioria 63,6% concordou; 27,3% foram neutros; e apenas 9,1% discordaram.

Neste contexto, Rosalvo (2019), enfatiza que a simples existência das expectativas e aspirações, não pode ser tida em conta sem a consideração do impacto na satisfação dos funcionários, assim a sua posição e parecer face a este indicador também seriam medidas com o intuito de apurar as suas consequências na motivação e produtividade de trabalho.



Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

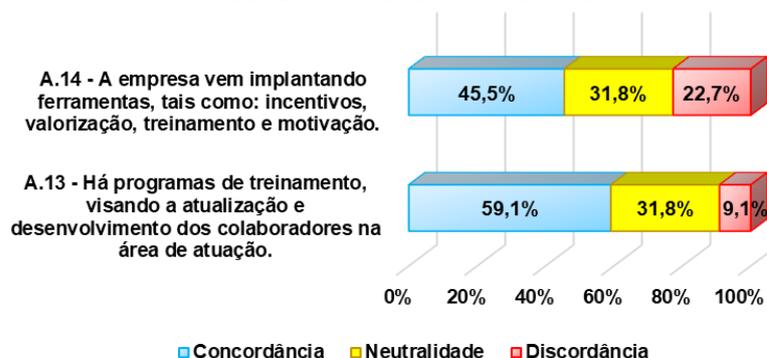
Mais uma vez agrupando-se os resultados, verifica-se que, apenas metade (50,0%) concordou; 40,9% optaram por neutralidade; e apenas 9,1% discordaram. Assim, mesmo a maioria concordando que tem oportunidade de crescimento, mas, a empresa deixa a desejar quanto ao atendimento de aspirações e expectativas de progresso.

4.2.7 Necessidades de Treinamento

Verifica-se, no Gráfico 12, que em A.13 - Há programas de treinamento, visando a atualização e desenvolvimento dos colaboradores na área de atuação. A maioria 59,1% concordou; 31,8% foram neutros; e apenas 9,1% discordaram. Já em A.14 - A empresa vem implantando ferramentas, tais como: incentivos, valorização, treinamento e motivação. Nesta assertiva um percentual mais elevado, mas que não atingiu maioria, 45,5% concordou; 31,8% foram neutros; e 22,7% discordaram.

Neste contexto, Lacombe (2005, p. 311-12) diz “[...] preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer a sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer de forma eficiente, novas funções ou atividade [...]”.

Gráfico 12 - Necessidades de treinamento



Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

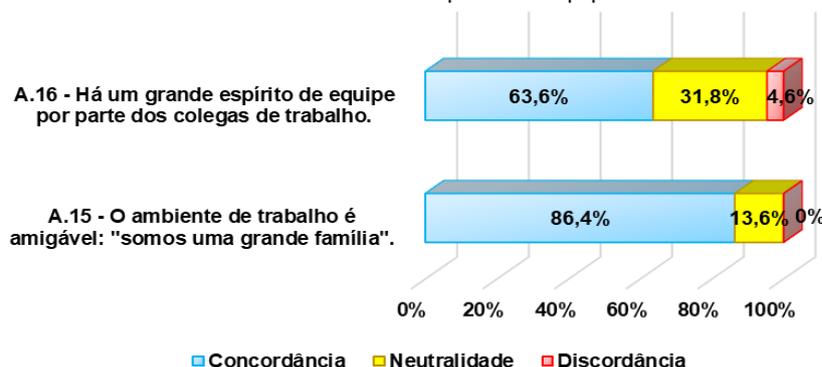
Agrupando-se os resultados, ficou evidente que a maioria, 52,3%, concordou; 31,8% ficaram neutros; e 15,9% discordaram. Entretanto, apesar da maioria concordar que existe programas de treinamento; mas, faz-se necessário, mais investimentos, considerando que quanto mais treinamento os colaboradores tiverem mais a organização se diferenciará diante de seus concorrentes.

4.2.8 Espírito de Equipe

Vê-se, no Gráfico 13, que quando questionados sobre A.15 - O ambiente de trabalho é amigável: “somos uma grande família”. A maioria, 86,4%, disse que concordava; 13,6% foram neutros; logo, não houve discordância. Em A.16 - Há um grande espírito de equipe por parte dos colegas de trabalho. Também, a maioria concordou 63,6%; mantiveram-se na neutralidade 31,8%; e 4,6%, discordaram.

Segundo Campos (2022), o espírito de equipe é um comportamento presente em grupos que agem em prol dos mesmos objetivos. Assim, O espírito de equipe é a capacidade de trabalhar de forma coesa, trilhando o caminho em direção a objetivos em comum, de forma que os colegas de equipe passem a apoiarem uns aos outros para obterem os resultados profissionais desejados.

Gráfico 13 - Espírito de equipe



Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

Logo, percebe-se que no Escritório, agrupando-se os resultados das duas assertivas, a maioria, 75,0% concordou; 22,7% foram neutros; e apenas 2,3%, discordaram. Entretanto, a empresa deverá continuar investindo para melhorar cada vez mais o espírito de equipe entre os colaboradores.

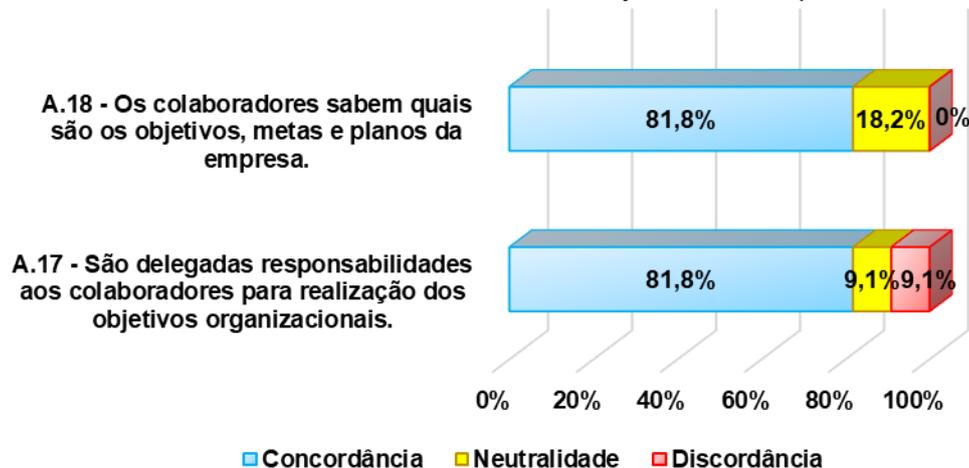
4.2.9 Conhecimento dos Objetivos da Empresa

Quanto ao “conhecimento dos objetivos da empresa”, vê-se no Gráfico 14, que em A.17 - São delegadas responsabilidades aos colaboradores para realização dos objetivos organizacionais. A maioria 81,8% concordou, e respectivamente 9,1% foram neutros e/ou discordaram. Quanto a A.18 - Os colaboradores sabem quais são os objetivos, metas e planos da empresa. Tal a assertiva anterior obteve-se a maioria 81,8%; 18,2% optaram por neutralidade; e não houve discordância.

Conforme Lupetti (2012, p. 68),

Os objetivos gerais da gestão estratégica da empresa podem se referir à posição de mercado, à inovação, à produtividade, ao retorno de investimentos, aos benefícios para colaboradores, à responsabilidade social e a outros cujos resultados positivos dependem também da comunicação, e não apenas da área de vendas.

Gráfico 14 - Conhecimento dos objetivos da empresa



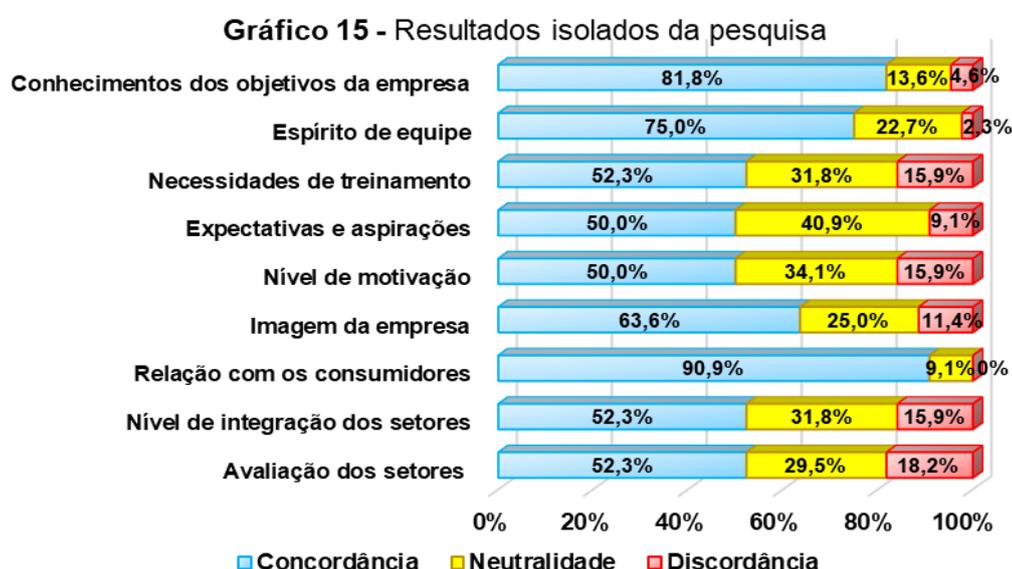
Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

Agrupando-se as assertivas A.17 e A.18, obteve-se a maioria de 81,8% de concordância; 13,6% de neutralidade; e 4,6% de discordância. Nota-se, portanto, resultados favoráveis nesta dimensão. Ou seja, significa dizer que os colaboradores conhecem os objetivos, metas e que estão preparados para realizá-los.

4.2.10 Resultado Global da Pesquisa

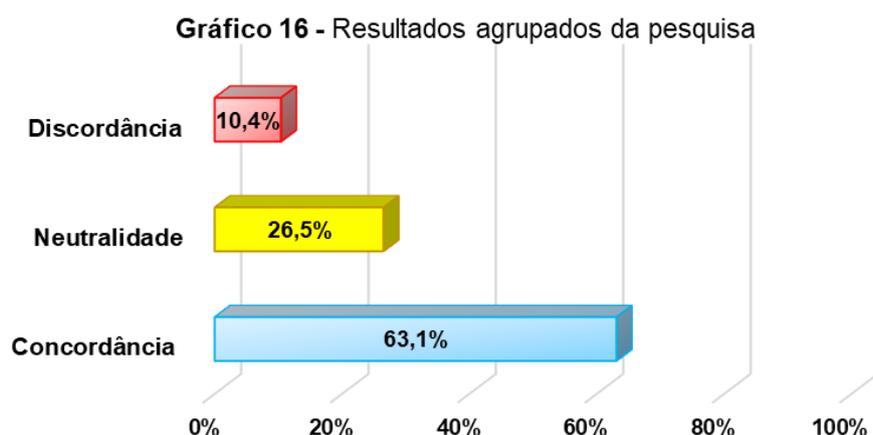
Os Gráficos 15 e 16, apresentam os resultados isolados e agrupados da pesquisa.

Quanto aos **resultados isolados** verifica-se no Gráfico 15, que das nove dimensões formadoras do endomarketing, em apenas duas: Nível de motivação e Expectativas e aspirações, apenas metade (50,0%), respectivamente concordaram; agrupadas as categorias: (37,5%) optaram pela neutralidade; e (12,5%) discordaram. Nas sete restantes, a maioria, (66,8%) disse concordo, seguida por (23,4%) de neutralidade; e posteriormente (9,8%) por discordância. É válido ressaltar que por ordem de importância destacaram-se pela concordância: Relação com os consumidores (90,9%); Conhecimento dos objetivos da empresa (81,8%); Espírito de equipe (75,0%); Imagem da empresa (63,6%); e respectivamente (52,3%) Avaliação dos setores, Nível de integração entre os setores; e Necessidades de treinamento.



Fonte: Pesquisa direta, mar. /2024.

Entretanto, quanto **aos resultados agrupados**, observa-se no Gráfico 16, que a maioria 63,1% optou por concordância; 26,5% mantiveram-se na neutralidade; e apenas 10,4%, discordaram.



Fonte: Pesquisa direta, mar./2024.

Verifica-se que os resultados foram satisfatórios, considerando que a maioria 63,1% concordou com as dimensões formadoras do endomarketing. Entretanto, esforços deverão ser envidados para melhorar cada vez mais as práticas do endomarketing no Escritório objeto de estudo da pesquisa.

4.3 QUESTÃO ABERTA

Quando questionados sobre: **O que a Empresa deverá fazer para melhorar sua satisfação no trabalho?** As respostas foram as seguintes:

1. “Melhorar remuneração e contratar mais pessoas”.
2. “Eu acredito que melhorar as condições de trabalho em termos de ferramentas, flexibilidade de horários e em relação ao salário ainda falta muito a ser melhorado”.
3. “Melhoria salarial, contratação de novos funcionários para aumento da equipe”.
4. “Melhor carreira com salários, investir em dialogo com relação a cuidados com saúde mental, devido aos excessos de demandas e assistência plano de saúde”.
5. “Valorizar quando o funcionário pode ofertar mais seus serviços e melhoria no salário”.
6. “Uma melhor comunicação”.
7. “Ser mais receptiva com as ideias, sugestões e críticas, plano mais definido de carreira e que cada setor responda por suas demandas”.
8. “A empresa poderia escutar mais os colaboradores a fim de produzir ideias e um ambiente saudável, a empresa poderia ter uma melhor comunicação”.
9. “Melhor divisão das tarefas; valorizar mais a mão de obra dos setores; ouvir e absorver mais a opinião dos colaboradores”.
10. “Clareza na comunicação, investimento em pesquisa e qualificação, valorização e plano de carreira”.
11. “Uma reestruturação organizacional com excelência na seleção e recrutamento de seus gestores”.
12. “A empresa necessita buscar mais colaboradores para assim dividir as tarefas de acordo com as funções para que foram contratados. E assim nós

colaboradores não nos sentiríamos sobrecarregados, por funções que não são nossas”.

13. “Clima organizacional positivo, que reduza a taxa de turnover, cultura de feedback, para ajudar os colaboradores a desenvolver seu plano de carreira. Ambiente humanizado mantendo cuidado com a saúde mental. E a criação de planos de benefícios, proporcionando ao colaborador momentos de lazer”.
14. “Ser mais atenciosa e compreensiva quanto a problemas do dia-dia e ver erros como oportunidades de melhoria”.
15. “Designar serviços de acordo com a sua função”.
16. “Mais privilégios para os colaboradores”.
17. “Motivação da equipe, principalmente em relação ao reconhecimento e crescimento profissional”.
18. “Investir na qualidade, conforto, em práticas mais modernas para a solução de problemas”.
19. “Usar mais a política do reconhecimento”.
20. “Oferecer benefícios e compensação justa e competitiva. Oferecer oportunidade de desenvolvimento profissional com treinamento para todos”.
21. “Promover mais treinamentos e atividades para a evolução de cada setor”.
22. “Implementar mais ferramentas de treinamentos, motivação e incentivos. E também melhorar o sistema de progressão de seus funcionários”.

Observando-se as respostas obtidas, verifica-se que das vinte e duas, destacaram-se por ordem de importância: melhoria salarial (5), processo de comunicação (5), reestruturação e clima (5), reconhecimento e qualidade (4); e por fim, treinamento (3). Portanto, a organização objeto de estudo poderá fazer uma reflexão e investir de forma mais justa nesses aspectos. Assim, deverá aplicar uma pesquisa de clima organizacional e posteriormente implantar um Programa de Endomarketing, que provavelmente irá melhorar ainda mais, a satisfação no ambiente de trabalho.

5 CONCLUSÕES

Ficou evidente que no ambiente organizacional, as pessoas são indispensáveis para que os objetivos sejam alcançados. Portanto, a empresa tem que entender e responder as aspirações de seus colaboradores. Então, o endomarketing passa a ser adotado com ferramenta de gestão estratégica, para promover o comprometimento do colaborador perante a empresa, fazendo com que suas funções sejam desempenhadas com eficiência, assegurando a eficácia, relevância e efetividade da empresa.

Destarte, para que as empresas permaneçam no mercado tão competitivo e complexo, faz-se necessário primar pela excelência na prestação de serviços e no oferecimento de produtos. Entretanto, só poderão encontrar diferencial competitivo através da integração de seus colaboradores. Assim, percebe-se que a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus clientes internos, e não pelos clientes externos, pois colaboradores satisfeitos, motivados e envolvidos terão melhor rendimento frente aos seus clientes externos, visão essa desenvolvida pelo Endomarketing que se constitui estrategicamente como um potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações.

Portanto, a ideia principal deste estudo foi analisar as dimensões formadoras do Endomarketing na opinião dos colaboradores de um Escritório Administrativo em Campina Grande - PB.

Assim, após a aplicação do questionário, foram verificados os seguintes resultados, quanto ao perfil socioeconômico: a maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa é do gênero masculino; composta por solteiros; encontra-se a serviço da empresa entre 01 a 05 anos; metade, encontra-se na faixa etária de 18 a 25 anos; e, um percentual elevado, mas que não atingiu a maioria, dispõe de curso superior completo.

No que concerne às dimensões formadoras do Endomarketing, que indicaram o nível de satisfação dos colaboradores entrevistados, por ordem de importância, a maioria concordou com sete dimensões, quais sejam: Relação com os consumidores, Conhecimento dos objetivos da empresa, Espírito de equipe, Imagem da empresa Avaliação dos setores, Nível de integração entre os setores, e Necessidades de treinamento. Entretanto, em apenas duas: Nível de motivação e Expectativas e aspirações, apenas metade concordou. Percebe-se, portanto, que os resultados foram satisfatórios, pois agrupando-se os resultados: a maioria concordou, seguida de um percentual inferior de neutralidade; e bem menor ainda de discordância.

Quanto questionados sobre o que a empresa deverá fazer para melhorar sua satisfação no trabalho? das vinte e duas recomendações, agrupando-se os resultados destacaram-se por ordem de importância: melhores salários; mudanças no processo de comunicação; qualidade e reconhecimento; reestruturação e clima, e por fim, treinamento.

No entanto, é válido afirmar que apesar dos resultados terem sido satisfatórios, a empresa deverá continuar investindo na satisfação dos seus colaboradores, a exemplo da implantação de um Programa de Endomarketing.

REFERÊNCIAS

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. **Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. São Paulo: L & PM, 2005.

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

_____. **Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Editora Integrare, 2017.

CAMPOS, Kiko. 7 dicas para promover o espírito de equipe na empresa. 2022. Disponível em: <https://www.poderdaescuta.com/espírito-de-equipe/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CANO, Ismael Soares. **A imagem da empresa**. 2007. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-imagem-da-empresa>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CARNEVALLI, V. M. L; TÓFANI, F.; Endomarketing Como Ferramenta Estratégica de Valorização do Cliente Interno. 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. Reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Iniciação à administração geral**. 3. ed. Barueri-SP: Manole, 2009.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos salários e remunerações. Curitiba: IESDE Brasil**, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____; _____. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

_____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Administração de marketing:** conceito, aplicação aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Excelência em atendimento ao cliente** - Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2012.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica:** planejamento. 2. ed. São Paulo: Campos Learning, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão do clima organizacional.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MACHADO, Germano. **Endomarketing como ferramenta de melhoria do clima organizacional e da comunicação interna no SENAC,** Santana do Livramento, 2014, 1 CD-ROM.

MARANGONI, Suzana. **Marketing de serviços.** Rio de Janeiro: SESES, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Do operacional ao estratégico.** 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Rômulo. **Como fazer um levantamento de necessidade de treinamento?** 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/levantamento-necessidade-treinamento>. Acesso em: 10 abr. 2024.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing:** fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. 12. reimp. (rev. e ampl.). São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no contexto Brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSALVO, Raquel Alexandra Carvalho. **Endomarketing:** o futuro da comunicação no contexto organizacional? 2019. Disponível em: https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4286/1/tese_final%20UAL.pdf. Acesso em: 27 maio 2024.

SAMPAIO, Tuane Bazanella. **Metodologia da pesquisa.** Santa Maria, RS: UFSM, cte, UAB, 2022.

SABINO, Ludymilla Andressa Mendonça; CUNHA, Norival Carvalho. **Remuneração e salário numa abordagem administrativa.** 2016. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/785>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SOUSA, Aricélia Alves de. Endomarketing como estratégia em gestão de pessoas. **Revista Online Ipog**, Goiânia, v. 01/2013, n. 005, p.1-18, jul. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; MARKUS, Kleber; CARRILHO, Kleber. **Marketing fácil**. São Paulo: Saraiva, 2012.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Prezados colaboradores,

Este questionário tem a finalidade de coletar dados para um trabalho acadêmico, cujo objetivo é identificar o nível de satisfação com relação às dimensões formadoras do Endomarketing na opinião dos colaboradores de um Escritório Administrativo em Campina Grande – PB. Suas respostas serão valiosas para a obtenção destes dados.

QUESTIONÁRIO

PARTE 1 – PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS COLABORADORES

1. **Gênero:**

- () Masculino
() Feminino

2. **Faixa etária:**

- () De 18 a 25 anos
() De 26 a 33 anos
() De 34 a 41 anos
() De 42 a 49 anos
() De 50 anos acima

3. **Estado civil:**
 Solteiro
 Casado
 Desquitado/Divorciado
 Viúvo
 União estável
4. **Escolaridade:**
 Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Pós-Graduação
5. **Tempo de serviço na organização:**
 01 a 05 anos
 06 a 10 anos
 Superior a 10 anos

PARTE 2 – DIMENSÕES FORMADORAS DO ENDOMARKETING



Concordância



Neutralidade



Discordância

ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA COM AS ASSERTIVAS ABAIXO RELACIONADAS?

DIMENSÕES	ASSERTIVAS			
		C	N	D
Avaliação dos Setores	A.01 – Esta empresa possui e cultiva valores que orientam, facilitam e coordenam a ação de todos.			
	A.02 – Os colaboradores são consultados para estabelecerem metas no seu setor.			
Nível de Integração dos Setores	A.03 – Esta empresa procura ouvir as ideias, sugestões ou críticas de seus colaboradores.			
	A.04 – Os setores deste escritório colaboram entre si para atender os objetivos de toda a organização.			
Relação com os Consumidores	A.05 – A empresa é orientada para o cliente como alvo de seus esforços para melhor atender suas necessidades.			
	A.06 – Na sua percepção esta organização vem promovendo estratégias para atrair e fidelizar seus consumidores.			
Imagem da Empresa	A.07 – Você incentivaria seus amigos a trabalharem nesta empresa, por considerá-la séria e comprometida.			
	A.08 – A empresa considera de fato, que as pessoas são seu maior patrimônio e comporta-se segundo esta crença.			
Nível de Motivação	A.09 – Você sente que está fazendo progressos satisfatórios em relação às suas metas profissionais.			
	A.10 – Na sua percepção os níveis de motivação para o trabalho, nesta empresa são muito altos.			
Expectativas e Aspirações	A.11 – A empresa atende suas aspirações e expectativas de progresso.			
	A.12 – Você acredita que tem oportunidade de crescimento nesta empresa.			

Necessidades de Treinamento	A.13 – Há programas de treinamento, visando a atualização e desenvolvimento dos colaboradores na área de atuação.			
	A.14 – A empresa vem implantando ferramentas, tais como: incentivos, valorização, treinamento e motivação.			
Espírito de Equipe	A.15 – O ambiente de trabalho é amigável: "somos uma grande família".			
	A.16 – Há um grande espírito de equipe por parte dos colegas de trabalho.			
Conhecimentos dos Objetivos da Empresa	A.17 – São delegadas responsabilidades aos colaboradores para realização dos objetivos organizacionais.			
	A.18 – Os colaboradores sabem quais são os objetivos, metas e planos da empresa.			

Questão aberta: O que a Empresa deverá fazer para melhorar sua satisfação no trabalho?

Obrigado pela atenção!

Erick Eduardo Sousa (pesquisador)

Viviane Barreto Motta Nogueira (orientadora)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a **Deus**, pois sem Ele nada seria possível.

Em especial, aos meus avós, **Dona Rosemira e Seu Zeca**, à minha esposa **Camila** e às minhas irmãs **Eduarda e Beatriz**. Cada conquista de minha vida eu realizo pensando em vocês.

À Professora **Viviane Barreto Motta Nogueira**, que aceitou ser minha orientadora e a Professora **Maria Dilma Guedes** pela formatação do trabalho; bem como à Banca Examinadora formada pelos professores **Dayanna e Bruno**.

Por fim, agradeço à **UEPB** e a todos os **professores** do curso de Administração que contribuíram para a minha formação acadêmica; bem como a todos que colaboraram de forma direta ou indireta.