



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALANNA CRISTINA PORTO SILVA

**O USO DO *ENDOMARKETING* EM UM GRUPO TEATRAL DO
MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA**

Itaituba-PA

2019

ALANNA CRISTINA PORTO SILVA

**O USO DO *ENDOMARKETING* EM UM GRUPO TEATRAL DO
MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

Itaituba - PA

2019

ALANNA CRISTINA PORTO SILVA

**O USO DO *ENDOMARKETING* EM UM GRUPO TEATRAL DO
MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

BANCA EXAMINADORA

PRESIDENTE: _____ **NOTA:** _____

Prof.^a Me. Ana Paula Maffezzolli

AVALIADOR (A): _____ **NOTA:** _____

Prof.^a Me. Caren Alessandra Kluska

AVALIADOR (A): _____ **NOTA:** _____

Prof. Esp. Flávio Sousa do Nascimento

RESULTADO: _____ **MÉDIA:** _____

Itaituba/PA, 15 de março de 2019.

*À minha família e aos amigos que me deram
todo apoio nesse período, estando presente nos
momentos de aflição, me confortando com muito
amor, carinho e compreensão.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por tudo que consegui até hoje e por tudo que virá em minha vida, me guiando por seus caminhos.

Aos meus pais, Antônio Firmino e Iane, pelo apoio constante, obrigada por todo carinho, parceria, dedicação, ensinamentos.

Aos meus irmãos por sempre me ajudarem, Hugo por muitas vezes ir me levar e buscar na faculdade, e por muitas vezes me fazer rir quando minha maior vontade era chorar. E Amanda, por sempre me motivar e fazer meu astral se elevar, e mostrar que irmãs estão unidas apesar da distância física.

Agradeço a minha tia Ana Perpétua, por sempre me ajudar quando necessitava e mostrar que o conhecimento é o melhor tesouro de uma pessoa.

Agradeço aos meus amigos, Felipe, pois mesmo distante ficava horas madrugada adentro discutindo sobre assuntos relevantes a trabalhos da faculdade, e me dando apoio para continuar persistindo em meus ideais, e lógico, sendo meu técnico particular de informática. E Ian, por sempre me presentear com chocolate e me fazer conversar sobre “queijos” quando minha mente estava estagnada com assuntos relacionados à faculdade. Agradeço aos dois por não desistirem de minha amizade apesar da minha ausência em quase todos os fins de semana. E por sempre compreenderem e me apoiarem.

Agradeço aos meus amigos do fundão, especialmente Gabriela Nogueira, que me incentivava a estudar e compreender melhor o assunto, e por todas às vezes servir de apoio emocional/motivacional em cada apresentação em classe. E a Sabrina Leitão, por me fazer rir e sempre me dar palavras de encorajamento. As duas foram presentes de Deus nesse período. Agradeço ao Eziel Alexandria, por seu companheirismo e sua disponibilidade em me ajudar em tudo que necessitava.

A minha orientadora, Ana Paula Maffezzoli, que colaborou para o desenvolvimento deste trabalho e por me inspirar.

Aos colegas de classe, pela constante troca de experiências.

Agradeço ao Ministério MAGF por me proporcionar informações suficientes para realização desta pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que me ajudaram nessa etapa de minha vida e que muitas outras possam existir.

Não to mandei eu? Esforça-te, e tem bom ânimo; não temas, nem te espantes; porque o Senhor teu Deus é contigo, por onde quer que andares.

Josué 1:9

RESUMO

O presente trabalho busca analisar a aplicabilidade do uso do endomarketing em um grupo teatral do município de Itaituba/PA. É importante enfatizar que o endomarketing trata de um programa de interação, o qual está composto por itens como comunicação interna, empatia e o relacionamento entre os integrantes de uma organização. O termo endomarketing significa marketing para dentro, portanto, as ações de endomarketing focam a comunicação interna como uma relação de comprometimento entre os integrantes, compartilhando metas e objetivos da organização e sociedade, ou seja, uma forma da organização vender sua imagem para os colaboradores e familiares. Para o desenvolvimento da pesquisa, a metodologia utilizada caracteriza-se como um estudo de caso realizado com os membros do grupo teatral Ministério de Artes Gerando Frutos, com a aplicação de um questionário contendo 19 perguntas para 13 participantes da equipe, com o objetivo específico analisar a aplicabilidade do endomarketing no grupo teatral. As abordagens qualitativa e quantitativa foram utilizadas com objetivo de coletar informações quanto à realidade vivida no grupo. A partir das informações coletadas foi possível observar que a maioria dos participantes da pesquisa estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o modo que o grupo está desenvolvendo suas funções. No entanto em relação à comunicação entre líder e liderados há a necessidade de um aprimoramento. Contudo, a pesquisa mostrou que há a aplicabilidade de técnicas do endomarketing no grupo teatral, e que tais práticas contribuem para soluções dos problemas do grupo teatral.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação. Motivação.

ABSTRACT

The present work seeks to analyze the applicability of the use of endomarketing in a theatrical group of the municipality of Itaituba / PA. It is important to emphasize that the endomarketing deals with an interaction program, which is composed of items such as internal communication, empathy and the relationship between the members of an organization. The term "endomarketing" means marketing within; therefore, the actions of endomarketing focus on internal communication as a relationship of commitment among members, sharing goals and objectives of the organization and society, that is, a form of the organization selling its image to employees and relatives. For the development of the research, the methodology used is characterized as a case study carried out with the members of the theatrical group Ministry of Arts Gerando Frutos, with the application of a questionnaire containing 19 questions for 13 participants of the team, with the specific objective to analyze applicability of the endomarketing in the theatrical group. Qualitative and quantitative approaches were used to collect information about the reality lived in the group. From the information collected it was possible to observe that the majority of the research participants are satisfied or very satisfied with the way the group is performing its functions. However in relation to the communication between leader and led there is a need for an improvement. However, research has shown that there is the applicability of endomarketing techniques to the theatrical group, and that such practices contribute to solutions to the problems of the theater group.

Keywords: Endomarketing. Communication. Motivation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Métodos para motivar os funcionários.....	23
Quadro 2 - Fundamentos do endomarketing.....	24
Quadro 3 - Premissas básicas do endomarketing.....	27
Quadro 4 - Condições para implantar o endomarketing.....	27
Quadro 5 - Objetivos Da Gestão De Pessoas.....	33
Quadro 6 - Fatores que influenciam a comunicação.....	36
Quadro 7 - Categorias de comunicação.....	41
Quadro 8 - Tipos de meios de comunicação.....	42
Quadro 9 - Missão, Visão e Valores.....	48
Quadro 10 - Entrevista 01.....	64
Quadro 11- Entrevista 02.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triângulo estratégico do <i>endomarketing</i>	28
Figura 2 - Pessoas como recursos versus pessoas como parceiras.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero.....	49
Gráfico 2 - Idade.....	49
Gráfico 3 - Grau de escolaridade.....	50
Gráfico 4 - Tempo de atuação.....	51
Gráfico 5 - Grau de satisfação.....	51
Gráfico 6 - Formas de comunicação.....	52
Gráfico 7 - Qualidade da comunicação.....	53
Gráfico 8 - Liberdade de expressão.....	55
Gráfico 9 - Análise de informações.....	56
Gráfico 10 - Meios de comunicação.....	57
Gráfico 11 - Satisfação no que diz respeito à função que atua.....	57
Gráfico 12 - Opinião como a sociedade avalia a imagem do grupo.....	58
Gráfico 13 - Conhecimento em relação à história da empresa.....	59
Gráfico 14 - Relacionamento com os colegas	60
Gráfico 15 - Relacionamento interpessoal entre líder e liderado.....	61
Gráfico 16 - Estratégia de motivação.....	62
Gráfico 17 - O grupo tem conseguido alcançar um resultado.....	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MARKETING E SUAS DEFINIÇÕES	15
2.1 BREVE HISTÓRICO DO MARKETING	15
2.2 <i>ENDOMARKETING</i>	16
2.3 IMPORTÂNCIA DO <i>ENDOMARKETING</i>	20
2.4 OBJETIVOS DO <i>ENDOMARKETING</i>	21
2.5 <i>ENDOMARKETING</i> COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO	22
2.6 FUNDAMENTOS DO <i>ENDOMARKETING</i>	24
3 A LIDERANÇA E O <i>ENDOMARKETING</i>	30
3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA	30
3.2 <i>ENDOMARKETING</i> E GESTÃO DE PESSOAS	31
4 COMUNICAÇÃO E O <i>ENDOMARKETING</i>	35
4.1 CONCEITO BÁSICO DA COMUNICAÇÃO	35
4.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	37
4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA	38
4.4 TIPOS DE COMUNICAÇÃO	40
4.5 RELACIONAMENTO COM CLIENTE EXTERNO	42
5 METODOLOGIA	44
5.1 LOCAL DA PESQUISA	44
5.2 TIPO DE PESQUISA	44
5.3 COLETA DE DADOS	46
5.4 AMOSTRAGEM	47
5.6 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	47
6 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	49
6.1 RESULTADO E DISCUSSÃO	66
7 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
APÊNDICE I	74

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, as empresas têm despertado interesses nas transformações do cotidiano. Desse modo, é preciso adaptar-se as mudanças para atingir estabilidade no mundo competitivo. Para tanto, utiliza ferramentas que trazem benefícios competitivos como o endomarketing. O endomarketing é o marketing realizado dentro das organizações, voltado para liderados/colaboradores. Para a sua aplicação, utiliza-se as técnicas de marketing com conceitos de recursos humanos, os quais unidos buscam motivar e integrar os colaboradores com os objetivos da organização.

Com o trabalho consumindo a maior parte da vida das pessoas, é normal que os indivíduos passem mais tempo em seus locais de trabalho, causando um afastamento da família e amigos, e consequentemente, desânimo ao colaborador. O endomarketing surgiu para que as necessidades dos colaboradores fossem atendidas. Ou seja, o endomarketing, busca integrar os colaboradores e entes com os objetivos da organização contribuindo para o sucesso.

O objetivo do presente trabalho é analisar a aplicabilidade do uso do endomarketing em um grupo teatral do município de Itaituba/PA, tem como questões norteadoras: a) Qual o conceito e importância do endomarketing?; b) Há problemas de comunicação entre líder e os membros do grupo teatral?; e c) O grupo teatral utiliza ações de endomarketing?;

A importância desta pesquisa se dá pela necessidade de discutir a motivação em equipes, com ou sem fins lucrativos, uma vez que, todos os segmentos podem sofrer por não utilizarem ferramentas administrativas em seus grupos de trabalho, causando assim resultados insatisfatórios. Portanto, o *endomarketing* é uma ferramenta extremamente importante, pois é utilizada para interação da empresa com os funcionários. Transformando assim o clima organizacional mais harmônico e produtivo. Por esse motivo, a valorização do funcionário é de extrema importância para as organizações atualmente.

O trabalho está baseado em uma pesquisa bibliográfica com ênfase nos autores Bekin (2006) e Brum (2010), e para a estruturação do trabalho utilizou-se ainda os métodos de pesquisa descritiva, estudo de caso e abordagem qualitativa e quantitativa. A presente pesquisa foi realizada com a equipe teatral, Ministério de Artes Gerando Frutos (MAGF). O Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado

com o primeiro capítulo composto pela Introdução, seguido do segundo capítulo com o título Marketing e suas definições; tratando dos temas: Conceituando Endomarketing; seguindo para o terceiro capítulo que se trata da Liderança; o quarto capítulo trata-se dos Conceitos Básicos de Comunicação. O quinto capítulo aborda sobre a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e por fim, o capítulo que aborda sobre os resultados e discussões e a conclusão, e finalizado com as Referências.

2 MARKETING E SUAS DEFINIÇÕES

2.1 BREVE HISTÓRICO DO MARKETING

O mundo está em constante mudança devido às transformações ambientais e a necessidade do homem em extrair tudo que pode de seu habitat. As consequências disso são as mudanças climáticas, a poluição, a economia e tecnologia, os quais causam impacto no comportamento de produtores e consumidores. Essas mudanças afetam o marketing acarretando a necessidade de estudos detalhados para sua aplicabilidade no atendimento dos desejos e necessidades das pessoas.

Kunsch (2006) afirma que, o marketing é uma filosofia da empresa, pois quando aplicado em todos os setores, torna-se um diferencial por utilizar às informações de todos os colaboradores em prol da empresa, e com isso os investimentos da empresa serão direcionados para pontos chaves como: pesquisas, propagandas, promoções de vendas, relações públicas, entre outras.

Observa-se, quando o autor frisa, que a base do marketing bem-sucedido é o envolvimento dos colaboradores e gestores em sua aplicabilidade, ou seja, cada setor tem como função obter informações que agregam nas campanhas de marketing da empresa causando assim uma satisfação para os consumidores e um aumento de rentabilidade para a empresa.

Kotler (2000) continua dando ênfase, abordando que, o marketing é um processo social no qual as pessoas obtêm aquilo que necessitam ou almejam, podendo ser com a criação, oferta, a livre negociação dos produtos e os serviços fornecidos por excelência. Pode-se ver a similaridade com Kunsch (2006), pois os dois autores concordam que é necessário ouvir as pessoas para atender suas necessidades.

O marketing tornou-se de grande valia para as organizações, e por meio do marketing, as organizações segmentam os mercados que desejam alcançar. O marketing permite que as organizações analisem os mercados, e através dos ensinamentos propostos as organizações compreendem as necessidades dos consumidores e do ambiente.

Kotler (1994, p.34) utiliza-se da seguinte afirmação:

O conceito de Marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais e consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, fundamentando-se em quatro pilares principais: mercado alvo, necessidades dos consumidores, marketing coordenado e rentabilidade. O conceito de marketing parte de uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem definido, foca as necessidades dos consumidores, coordena todas as atividades que afetarão estes consumidores e produz lucros através da obtenção de satisfação dos mesmos.

De forma resumida, o marketing é a união de informações que proporcionam a organização melhor conhecimento sobre o público que pretende alcançar. O marketing é considerado por muitos como uma ciência/arte atual, no entanto surgiu por volta de 1905-1910 devido economistas observarem que para o mercado se movimentar era necessário muito mais que oferta, procura e preço, pois esses elementos não eram decisivos para aquisição/venda de bens e serviço. Os primeiros estudos para comprovar a aplicabilidade do marketing ocorreu no início do século XX, quando estudiosos decidiram expor de maneira realista como o mercado funcionava (KOTLER,2017).

2.2 ENDOMARKETING

Endomarketing é a interação dos subordinados e superiores de uma empresa de modo direto, o qual proporciona meios para a obtenção de resultados positivos tanto para a empresa, tanto para os funcionários por intermédio de uma comunicação clara e eficiente.

Bekin (2006, p.47) conceitua *endomarketing* como “um processo cujo o foco é alinhar, sintonizar 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 sociedade”. O termo *Endomarketing* vem da palavra grega “endo” que quer dizer “ação interior” ou “movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, Marketing Interno ou “Marketing para Dentro” (BRUM, 2010).

O *endomarketing* é um elo entre as classes, pois por meio dessa ferramenta os colaboradores têm liberdade de se expressarem sem medo de serem punidos. De mesmo modo, Terrão (2014) frisa que o *endomarketing* é o alinhamento almejado pelos líderes e gestores de uma organização para que haja uma conexão entre

funcionários e a cúpula de forma a existir uma comunicação eficaz e com isso os funcionários fiquem engajados nos projetos organizacionais.

Bekin (2006, p.47) descreve *endomarketing* como:

[...] são ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e do terceiro setor, observando condutas e responsabilidades comunitária e ambiental.

Nota-se então, que o *endomarketing* é uma ferramenta utilizada para interação da empresa com os funcionários. Transformando assim o clima organizacional mais harmônico e produtivo. Por esse motivo, a valorização do funcionário é de extrema importância para as organizações atualmente.

Kotler (2000) deixa claro porque as empresas devem se importar com os interesses dos funcionários, uma vez que, não faz sentido prometer serviço de qualidade aos clientes antes dos colaboradores estarem preparados para oferecê-lo. Isso mostra que o *endomarketing* deve vir antes do marketing, pois com isso o cliente interno/funcionário terá meios de fornecer um serviço hábil para realização das tarefas direcionadas a ele.

O *endomarketing* é simplesmente um programa educativo que tem como função a comunicação interna, e como o treinamento os funcionários e líderes terão facilidade em transmitir informações e conhecimento. O treinamento é um dos mais importantes instrumentos do *endomarketing* (BRUM, 1998).

O marketing para dentro está sendo bastante comentado ultimamente nas empresas de grande e médio porte, devido a sua eficiência quanto ao alcance dos objetivos organizacionais. É ferramenta estratégica que visa através da valorização dos funcionários alcançar satisfazer os desejos e necessidades dos clientes externos.

Na opinião de Grönroos (2009) os funcionários bem motivados para realizar os serviços e preparados para atender aos clientes, por estarem focados nas orientações e metas estipuladas por superiores. Seguindo essa ideia o *endomarketing* é um conjunto de ações de marketing dirigido para o público interno das organizações.

Esse programa educativo utiliza ações de comunicação para que a empresa consiga consolidar a sua boa imagem junto aos funcionários e seus familiares, busca a motivação, a liberdade, o comprometimento, o respeito, a educação e a satisfação do público interno, tornando-os bem preparados e capazes de surpreender, encantar

e atender aos clientes, e com isso se sentirem parte da organização, não apenas uma peça da máquina.

Na opinião de Bekin (1995, p 34) as empresas devem “[...] realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o propósito de promover entre os funcionários e os departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”. Na concepção de Brum (2000), o *endomarketing* é proporcionar ao subordinado: educação, carinho e atenção, preparando-o com informações e conhecimento para que com isso possa ser alguém criativo e feliz, com capacidade de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

O foco do *endomarketing* é fazer com que os funcionários e os líderes olhem para o mesmo ponto, ou seja, que toda a organização siga o mesmo objetivo. Brum (1994) corrobora afirmando que, o *endomarketing* tem como essência a comunicação dentro da organização, pois as ideias e atitudes dos indivíduos dentro da instituição são baseadas na educação, cultura e informação. Sendo assim, a comunicação deve ser apresentada para os funcionários e chefes de forma simples e clara.

Historicamente o *endomarketing* apareceu por volta dos anos de 1980, nos Estados Unidos (E.U.A) com intuito de transformar os funcionários em agentes de exposição, ou seja, torná-los promotores das organizações em que trabalhavam. Os chefes davam mais informações para os funcionários para que com isso eles pudessem aumentar o número de vendas e obter sucesso no pós-venda. O *endomarketing* possui um potencial de mobilizar o público interno e gerar resultados, essa ferramenta vem ampliando sua atuação nas organizações em todo o mundo.

No Brasil, essa teoria é vista como nova, pois o termo foi registrado por Saul Faingaus Bekin em 1996, devido resultado de sua experiência como gerente em uma multinacional. O *endomarketing* surgiu a partir da constatação das mudanças ocorridas no mercado “[...] e que foram responsáveis pela economia de serviços.” (BEKIN, 1995, p.09).

O termo foi utilizado pela primeira vez na empresa Jonhson&Jonhson em 1975 quando Bekin atuou como gerente de produtos. Contudo, de acordo com as palavras de Bekin (1995, p.02):

É uma criação pioneira, brasileira, fruto de minha necessidade pessoal e profissional de definir uma nova área de ação e investigação. Mais do que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova

abordagem para o mercado. Há um contexto de crescente mudança nas empresas.

Bekin (2004, p.23) utiliza a seguinte argumentação:

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa ideia e tudo que ela significa e exige por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela. Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas querer trabalhar com ela.

O autor acrescenta que o *endomarketing* é uma ferramenta de apoio para o marketing dentro das organizações a partir da mobilização do público interno, pois ele funciona como um elo que une a organização, os funcionários e os clientes. O marketing atrai e retém clientes, já o *endomarketing* atrai e retém funcionários, que através disso retém clientes externos (BEKIN, 1995).

Sendo assim, o autor enfatiza que, fazer *endomarketing* é oferecer educação, atenção e carinho ao funcionário, tornando-o mais informado e preparado, a fim de motivá-lo e torná-lo uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Do ponto de vista de Cerqueira (2002, p. 131):

O Endomarketing trabalha com o desenvolvimento de estímulos motivacionais no campo da motivação psicológica. Entretanto, quando a cultura avança em comprometimento através dos incentivos psicológicos, torna-se necessário incrementar estímulos ligados a motivação material, a introdução de estímulos motivacionais materiais, buscando aumentar o nível e produtividade, melhorar a qualidade, etc., é muito arriscada, pois dinheiro e prêmios são motivadores de curta duração. Não podemos fazer experiências tentando comprar o comprometimento das pessoas. Desenvolva suas consciências e trate-as com distinção pelos seus méritos e terá consolidada a base para a qualidade.

Endomarketing tem como foco os bons relacionamentos internos em todos os níveis hierárquicos de uma organização, mantendo um espírito orientado para o serviço e orientado para o cliente. No entanto isso não basta, o *endomarketing* exige um pouco mais que isso, pois a interação e comunicação com o cliente e sistemas de suporte também fazem parte do *endomarketing*, tendo em vista que o *endomarketing*

é uma ferramenta que busca proporcionar a organização e ao funcionário, melhorias e lucro.

2.3 IMPORTÂNCIA DO *ENDOMARKETING*

A importância dessa ferramenta é evidente, o foco dela é o funcionário da empresa, o bem-estar dessa pessoa que trabalha horas a fio. Nota-se então que a base fundamental é o sentimento de plenitude dentro da organização, e para isso acontecer, o *endomarketing* na empresa deve ser bem planejado e estruturado, pois todos na empresa gostam de ser ouvidos e motivados a fazerem o melhor. Essa ferramenta deve ser sempre inovada, uma vez que proporciona ao funcionário e para a empresa, benefícios se for bem administrada, trazendo com isso lucros além dos financeiros.

Em Cunha (2007, p. 58) encontra-se o seguinte esclarecimento:

Os clientes externos absorvem uma imagem negativa das organizações, via de regra, por intermédio de contatos com telefonistas indiferentes, recepcionistas mal preparadas, vendedores sem diplomacia e funcionários que não perdem uma chance de falar mal da própria empresa, o que deixa uma má impressão generalizada e, em muitos casos, irreversível da empresa.

Observa-se na citação, o mal que traz a falta de compreensão e mau tratamento que os líderes dão aos seus subordinados, transmite aos clientes uma imagem negativa que leva a organização a ter uma má imagem perante os demais causando com isso um distanciamento entre clientes externos e organização, devido à falta de harmonia no ambiente de trabalho.

Brum (2010) frisa a dificuldade de administrar a relação capital e trabalho. No entanto, no Brasil, observa-se uma melhora em relação à comunicação entre setores de algumas empresas devidos um sentimento paternalista crescendo entre líderes e subordinados. Em continuidade, a autora dá ênfase em afirmar que, “pessoas felizes produzem mais e melhor”, deixando claro que esse é o papel principal do *endomarketing*.

Contudo, é difícil definir a felicidade de alguém, visto que em estudos científicos são comprovados que 50% das pessoas são felizes devido à genética, 10% motivados por circunstâncias da vida e 40% por pensamentos e ações. Sendo assim, uma empresa não pode modificar a genética de um indivíduo, por outro lado pode

proporcionar situações favoráveis para o clima organizacional, concedendo momentos felizes para os colaboradores (BRUM, 2010).

Deve-se sempre lembrar que o próprio ser humano é responsável por sua felicidade. Sabe-se que uma empresa é constituída de pessoas, porém, não pode responsabilizar-se pela vida emocional de um colaborador, concluindo então que para se obter pessoas motivadas e bem emocionalmente deve-se ter conversas francas e diálogos constantes entre setores, para que com isso se evite mal-entendidos (BRUM, 2010).

É recomendado a utilização dessa ferramenta para minimizar os conflitos internos, causados normalmente por uma comunicação deficiente entre setores. É por meio do *endomarketing* que o ser humano é valorizado, e pessoas valorizadas se tornam combustíveis de energia positiva, fornecendo para empresa lucratividade, confiabilidade e criatividade na realização de suas funções.

Para a organização atingir seus objetivos é necessário pessoas que cumpram metas e alcance esses objetivos, e para que as pessoas consigam alcançar seus objetivos elas necessitam das organizações. É por esse motivo que as duas, organização e funcionários devem unir forças para juntas alcançar o que almejam.

2.4 OBJETIVOS DO ENDOMARKETING

Do ponto de vista de Silva (2005), o *endomarketing* deve atingir alguns objetivos dentro da organização, e se alcançados trarão resultados imediatos e benéficos para a organização, melhorando a vida tanto dos clientes internos quanto dos externos.

No entanto, o principal objetivo do *endomarketing* nas organizações é implementar programas internos de ações, de forma a gerenciar os funcionários para que se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”, ou seja, que os funcionários vem através da rotina diária com os familiares, amigos e clientes da organização realizar o marketing boca a boca que levará a organização faturar devido ter tratado bem a chave de sucesso da organização, o funcionário (GRÖNROOS, 1993).

Na opinião de Grönroos (2009, p. 342):

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independentemente de sua posição como profissionais de contato com clientes, [...] de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira focada no cliente [...], tenham as habilidades e os conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços [...].

Algumas das atividades propostas para serem trabalhadas por meio do *endomarketing* segundo o autor são a descentralização das decisões; a criação de estímulo para um processo de motivação dos empregados; a democratização da distribuição de informação; o estímulo a fomentação de ideias; e por fim, a melhoria na comunicação (GRÖNROOS,2009).

Entretanto, Silva (2005) explica que não existe uma fórmula para a realização das tarefas, visto que tudo que contribuir para o desenvolvimento da organização fornece ao público interno e externo satisfação, conseqüentemente, será considerada uma prática do *endomarketing*.

O objetivo do *endomarketing* é fazer com que os funcionários olhem para a organização de maneira a se sentirem motivados a estar nela, não por receberem um salário no fim do mesmo, mas devido à organização os fazerem felizes como pessoas, independentemente da posição profissional.

2.5 ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO DE MOTIVAÇÃO

Como visto nos tópicos anteriores, o *endomarketing* é o marketing de dentro das organizações. O objetivo do marketing é criar entre a organização e o cliente externo uma troca, o *endomarketing* é quase isso, pois a organização também vai fazer uma troca com o cliente interno, para que com isso alcance os objetivos organizacionais.

A ferramenta de *endomarketing* além de trazer melhorias para o serviço e os produtos, também trabalha na motivação do público interno, as quais tentam satisfazer a necessidade deste público. Segundo Bekin (2004, p. 89), “A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do *endomarketing* precisam ser integrados ao cotidiano da empresa e, para tal, requerem sempre reforço e renovação”.

Todo o ser humano em algum momento da vida precisa de motivação, o *endomarketing* tem como uma de suas características utilizar meios para incentivar os colaboradores a se sentirem bem dentro do ambiente de trabalho e com isso atingir os objetivos da organização.

Bekin (2004) diz que é necessário a utilização de métodos para motivar os funcionários, sendo eles:

Quadro 1 - Métodos para motivar os funcionários.

MÉTODOS PARA MOTIVAR OS FUNCIONÁRIOS
a) A cúpula da empresa deve está empenhada em orientar e valorização dos funcionários.
b) Os gerentes devem estar comprometidos com a visão da organização e terem capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
c) O conhecimento deve ser disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo.
d) Os funcionários devem conhecer os objetivos da empresa.
e) O treinamento tem que ser realizado constantemente, quer no aspecto técnico, quer no esforço de valores e atitudes.
f) Os processos de avaliação sejam transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário.
g) Que haja um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
h) O processo de comunicação tenha o modelo de “mão dupla”, o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
i) O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e objetivos da empresa, gerando um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Fonte: Adaptação de Bekin (2004)

Utilizando os métodos para motivar os funcionários, a empresa teria grandes chances de sucesso, pois os funcionários são a garantia para o crescimento próspero de qualquer organização, entretanto para que isso aconteça é necessário utilizar de forma correta os métodos citados por Bekin (2004).

Complementando o que o autor acima mencionou, Silva (2005, p. 327) diz:

Os programas de incentivos são realizados, na maioria das vezes, apenas para o aumento no volume de vendas. Entretanto, também tem o objetivo de fazer com que os empregados produzam mais e melhor, independentemente do tipo de atividade que executam e da área que atuam.

É notório que pessoas motivadas trabalham melhor e são mais dispostas, tornando suas tarefas de suma importância, e não apenas algo que deve ser feito. Os funcionários passam a se sentirem parte da organização, pois a estimulação adquirida através da motivação colabora em decisões que podem tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso.

As organizações devem ver os funcionários como parceiros não como escravos, para que com isso, consigam alcançar um lucro gratificante. Os funcionários devem compreender o que as organizações querem, sendo assim uma má comunicação, ou uma comunicação insuficiente causará resultados negativos para a empresa, os funcionários devem conhecer os programas da empresa, sua missão, visão e valores e saber o que cada um significa para a organização.

2.6 FUNDAMENTOS DO *ENDOMARKETING*

É necessário que as organizações conheçam os fundamentos do *endomarketing* para que, com isso, usem de estratégias para proporcionar um elo entre os clientes internos e externos.

Brum (2010, p. 18) acrescenta que:

[...] uma mesma pessoa desempenha tantos papéis, que se torna impossível atribuir a uma empresa a responsabilidade de motivá-la. Por isso a importância de a empresa manter o seu foco na informação clara e transparente, na informação que gera valor, na informação que faz a pessoa sentir-se importante para a organização.

É importante salientar que tudo que vai para o público externo primeiramente é avaliado pelo público interno. Os fundamentos formam uma base de compreensão para a utilização correta do *endomarketing*, como:

Quadro 2 - Fundamentos do *Endomarketing*.

FUNDAMENTOS DO <i>ENDOMARKETING</i>	
Enfoque	Tratar os funcionários como chave do sucesso, ou seja, o cliente.
Finalidade	Realizar a harmonia, por meio da conquista dos clientes internos.
Perspectiva	Direcionar as atividades aos colaboradores.
Objetivos	Servir os colaboradores, ou seja, os clientes da melhor maneira possível.
Função	Integrar a noção de clientes nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços.
Premissas	Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos, campanha de marketing.
Visão Integrada	O <i>endomarketing</i> visa estabelecer uma relação mais integrada na organização, transmitindo responsabilidades a todos, conscientizando-os dos objetivos finais do negócio que envolve a todos.
Visão estratégica	É um processo de adequação da organização a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da organização com o mercado passa a ser um serviço feito de clientes internos para clientes externos.

Fonte: Adaptação de Bispo (2008)

O autor detalha de maneira clara, os fundamentos que direcionam as empresas a utilizar o *Endomarketing* de forma correta em busca de possibilitar melhorias para a organização em relação aos seus colaboradores, e ajudá-los a adaptar-se aos objetivos que a empresa busca alcançar.

Tais fundamentos foram citados por Bispo (2008, p. 80), que ainda se utiliza da seguinte afirmação:

Normalmente se faz a pesquisa apenas para identificar necessidades não satisfeitas do cliente, analisa-se o ambiente econômico, tecnológico, social, cultural e até governamental do ambiente externo. Mas todo esse trabalho corre o risco de ser subutilizado porque é incompleto: onde está a avaliação do ambiente interno? Aqui está a importância estratégica do endomarketing, e ao mesmo tempo sua relação com o marketing.

É de suma importância fazer avaliação do ambiente interno, pois somente a partir desta avaliação é possível encontrar as necessidades dos colaboradores, para que com isso seja efetuado os métodos adequados para elaborar estratégias que aumentem o desempenho dos colaboradores em todos os departamentos da organização.

Os funcionários querem ter com a empresa um elo, uma troca de favores, o *endomarketing* tem essa função. Construir lealdade entre funcionários e organização, compartilhando informações organizacionais e sociais, cativando, cultivando e tornando melhor a relação organização - funcionário.

Bekin (2004) alega que o processo de *endomarketing* é composto por três passos: motivação, produção e integração. Esse processo é realizado para a ligação da organização e dos funcionários. A motivação é o momento que a organização estuda quais as necessidades que os clientes internos têm, e como utilizar essas necessidades para atrair os funcionários.

Contudo, continua o autor, é por meio da satisfação dos clientes internos que as empresas ganham clientes externos. Já a fase de produção é que por meio da motivação o cliente interno produza mais e com mais eficiência. E a parte final, a integração, é quando a organização buscar diminuir o distanciamento liderança/empregado. Superando as diferenças de departamentalização.

O *endomarketing* apareceu como resposta à globalização e a necessidade de adaptação das empresas com seus funcionários. O marketing teve várias adaptações até atingir os clientes por meio da fidelização e da satisfação das necessidades dos funcionários.

Uma parte do marketing canaliza sua força para alcançar o *endomarketing*, ou seja, atingir o cliente interno, pois esses clientes que são responsáveis por todo o serviço prestado, pelos produtos oferecidos e os quais são cobrados diariamente por padrões de qualidade, por clientes externos insatisfeitos. Por esse motivo as organizações tiveram a necessidade de criar ferramentas para desenvolver uma imagem positiva e melhorar o processo de comunicação com os funcionários.

Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso o consumidor (BEKIN, 2004, p. 3).

Essa ferramenta tem o objetivo de facilitar o convívio na organização e a comunicação entre os setores harmonizando e fortalecendo estas relações. Sendo fruto de uma nova visão o *endomarketing* veio para revolucionar. É uma ferramenta de origem brasileira por Bekin, que via a necessidade de mudança nas organizações (BEKIN, 2005).

É possível ver que as empresas começaram a olhar para os funcionários de uma maneira totalmente diferente, pois antes eles eram somente funcionários, pessoas que não sabiam nada da empresa, além de sua função. Hoje isso é bem diferente, existe os ISO's (Organização Internacional de Normalização), os quais buscam a qualidade de produtos, serviços. E aqui o *endomarketing* é a ferramenta utilizada para os ajustes necessários que a empresa precisa utilizar/ter uma relação melhor e bem-sucedida com os funcionários.

Cobra e Ribeiro (2000) exemplificam que os funcionários e intermediários são o foco do *endomarketing* (marketing interno). Ou seja, não é fácil alcançar os clientes externos sem o compromisso dos funcionários de dar o melhor em seus serviços e manter os clientes externos satisfeitos. Brum (2000) e Bekin (1995) falam que sem o intermédio de profissionais motivados e interessados pela empresa não será possível alcançar os clientes externos, e muito menos manter esses clientes ligados à empresa.

A importância estratégica do *endomarketing* é tão grande que faz com que o resultado da organização seja positivo ou negativo dependendo da maneira que essa ferramenta é utilizada. Pois a função do *endomarketing* é ser eficiente para com isso

atrair clientes externos. O *endomarketing* foi criado para orientar o mercado a atingir o público interno das organizações (BEKIN, 1995).

A ferramenta de *endomarketing* analisa o ambiente interno da organização para descobrir quais as ambições dos funcionários diante do trabalho, devido ser necessário descobrir quais os anseios dos clientes internos antes de alcançar as necessidades dos clientes externos, pois os funcionários também utilizam dos bens e serviços da organização (BEKIN, 1995).

Quadro 3 - Premissas básicas do *Endomarketing*.

PREMISSAS BÁSICAS DO ENDOMARKETING	
Primeira premissa	Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente.
Segunda premissa	Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas.
Terceira premissa	Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Fonte: Adaptação de Bekin (1995)

As premissas acima mostram que é necessário envolvimento, comprometimento e valorização para com o funcionário. Em consequência, promover a comunicação e a troca de informações em todos os níveis da empresa, facilitando o relacionamento, pois a empresa é vista como um sistema integrado, visível em todos os aspectos (BEKIN, 1995).

Quadro 4 - Condições para implantar o *Endomarketing*.

CONDIÇÕES PARA IMPLANTAR O ENDOMARKETING
1ª. O <i>endomarketing</i> deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa.
2ª. O processo de <i>endomarketing</i> requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa, do comando da empresa.
3ª. O processo de <i>endomarketing</i> deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

Fontes: Adaptação de Bekin (1995, p.41)

Para a implantação da ferramenta *endomarketing* em uma organização é necessário que os líderes e gestores estejam presentes no planejamento, pois a implantação dessa ferramenta gerará grandes mudanças e é de suma importância que os líderes estejam presentes para comunicar a todos dentro da organização. Portanto, os líderes precisam ser capazes de conduzir um processo com o envolvimento de todos os funcionários.

Como é de praxe, haverá dificuldades na implantação da ferramenta de *endomarketing* devido tudo que é novo assustar, ou seja, existirá resistência da parte de alguns departamentos, pois mudanças, ideias novas, sempre deixam as pessoas apreensivas e ameaçadas, devido existir todo um processo de mudança cultural na organização (BEKIN, 1995).

Brum (2010), diz que a organização precisa informar de maneira clara às mudanças que ocorreram na cultura da empresa, para que com isso os departamentos não se sintam ameaçados. A autora afirma que é necessária a troca de informação entre setores para que as mudanças ocorram gradativamente e sem mal-entendidos.

Endomarketing é descrito como triângulo que une empresa, funcionário e cliente, o que torna mais fácil o entendimento da relação de troca (BRUM, 2010). Conforme a figura a seguir:

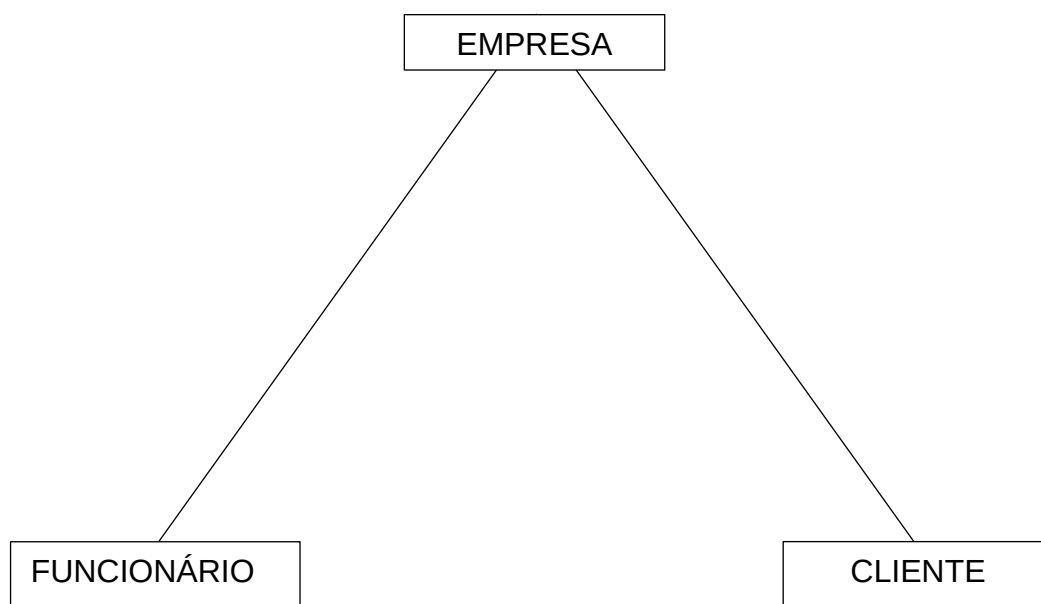


Figura 1 - Triângulo estratégico do *Endomarketing*. Fonte: Adaptação de Brum (2010, p.100).

É necessário que os funcionários se sintam parte da organização para que com isso desempenhem um ótimo trabalho. As organizações devem motivá-los, pois os funcionários querem ser ouvidos e para isso as empresas devem dar a oportunidade. E é necessário que todos dentro da organização troquem informações entre si, do setor mais alto ao mais baixo, para que no final o cliente externo seja beneficiado (BRUM, 2010).

Observa-se que o endomarketing tem como principal elo a harmonia da liderança com os colaboradores. Os líderes têm um papel de grande relevância para o convívio dos subordinados na organização, pois as pessoas que possuem responsabilidade sobre os demais devem reconhecer o que motiva e o que desmotiva os subordinados.

Os líderes da organização precisam estar atentos aos aspectos relacionados ao público interno, e a forma mais propícia para que isso aconteça é a criação de laços de proximidade para que seja mais fácil que os líderes identifiquem as coisas que afetam os colaboradores.

O relacionamento do líder com o cliente interno deve ser trabalhado continuamente e com eficiência, por esse motivo é importante o desenvolvimento do *endomarketing* dentro das organizações.

3 A LIDERANÇA E O ENDOMARKETING

3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Um ponto importante para o *endomarketing* é a liderança, pois os líderes da organização não somente dão ordem e tomam decisões, a liderança “envolve o que uma pessoa faz acima e além dos requisitos básicos de sua posição. É a persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das ideias e de tomada de decisões que diferenciam a liderança da mera posse de poder” (HALL, 1984, p. 115). Para um líder, é superimportante reconhecer as características individuais de seus liderados, fazendo esses liderados se sentirem únicos dentro da organização.

O *endomarketing* é uma ferramenta que utiliza uma liderança cooperativa, que busca um diálogo entre os níveis hierárquicos da organização para buscar soluções para os problemas da organização. O líder, nesse estilo de liderança, busca passar para os funcionários, a visão da organização, direcionar as informações, incentivar e motivar os funcionários a fazerem a diferença na organização, com iniciativas, o líder será um facilitador para a realização das tarefas (BEKIN, 1995 e BRUM, 2000).

“Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos” (LACOMBE, 2003, p. 55).

A liderança vem por meio das pessoas, interagindo, participando, fazendo parte da equipe e fazendo que a equipe faça parte da organização. Quanto mais pessoas, quanto mais envolvimento com os demais, surgem mais ideias e com isso gera criatividade e mais possibilidade de alcançar o sucesso. Os líderes almejam que todos seus liderados se comportem com transparência, confiança e lealdade para com a organização.

Na opinião de Bergamini (1994, p. 63):

A eficácia do líder deve envolver de um lado a qualidade das decisões e de outro a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados. (...) Basicamente esse modelo supõe que a participação do interessado na decisão aumenta sua motivação em implementá-la. Essa cooperação deverá ser conseguida fornecendo ao subordinado o maior número possível de informações sobre o assunto ou tarefa em jogo.

O autor afirma que o líder tem o dever de motivar os colaboradores e todas as pessoas envolvidas com a organização. O líder deve ter uma comunicação clara e eficiente para com os liderados, que traga motivação, prazer e admiração dos funcionários. A liderança está ligada com a motivação, e as duas bem trabalhadas geram mudanças positivas a organização, o líder deve atrair, inspirar sua equipe a dar o melhor em tudo que fizer.

Segundo Culligani, Deakins e Young (1998, p. 76), exemplificam que a motivação é algo que deve ser constante na vida do ser humano, quando afirma:

Somos todos motivados durante o tempo inteiro, e assim procuramos fazer as coisas que merecerão prêmios e evitar as que não nos darão satisfação. O problema é que, complexos como somos, os seres humanos raramente concordam no que é “prêmio” ou não é. Portanto, o trabalho do administrador é fazer o ajuste - ajudando o empregado a sentir que as metas dos grupos, do departamento ou da organização são iguais (ou paralelas) às suas metas pessoais. Nisso, mais do que em outra coisa, consiste a arte do verdadeiro administrador. O comportamento de um empregado no trabalho é sempre motivado pelos benefícios que ele/ela – e não você - procura. Assim você encontra o mecanismo de motivação em qualquer pessoa.

O desafio dos líderes na atualidade é conseguir manter os subordinados motivados, satisfeitos e felizes. Pois todo o ser humano tem necessidades próprias, carências distintas que precisam ser supridas. Por base em diversos meios de comunicação, jornais, sites, livros entre outros, sabe-se que pessoas motivadas são criativas, produzem mais e são comprometidas com a organização. Aproveitam toda a oportunidade que aparecem, e parece ter mais facilidade em realizar as tarefas propostas a equipe de forma confiante e eficiente.

3.2 ENDOMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar do tempo, às organizações vem sofrendo bastantes mudanças na forma de tratar seus funcionários estão utilizando com mais frequência a conversação e a participação dos funcionários como aliados para alcançar o objetivo final, os clientes externos. Pode-se ver a associação direta do *endomarketing* e a Gestão de pessoas, pois o *endomarketing* tem como foco, a motivação do funcionário. E pessoas motivadas desempenham melhor suas atividades e enfrenta os problemas de forma diferenciada das demais. Motivados, os funcionários buscam alcançar os

interesses da organização, sabendo que por meio disso alcançaram seus interesses pessoais no percurso (COSTA, 2012).

A Gestão de pessoas vai muito além do funcionário, ela visa o todo da empresa, sua cultura, características ambientais, o negócio da organização, os processos internos entre outros. A Gestão trata o funcionário como parceiro, assim como os acionistas, fornecedores, etc. Cada funcionário tem à sua maneira de colaborar com a organização, uns utilizam de seus conhecimentos, outros de sua experiência, capacidade e habilidades para tomar decisões sábias em relação a organização. A figura a seguir mostrará as vantagens de ter o funcionário como parceiro (CHIAVENATO, 2010).

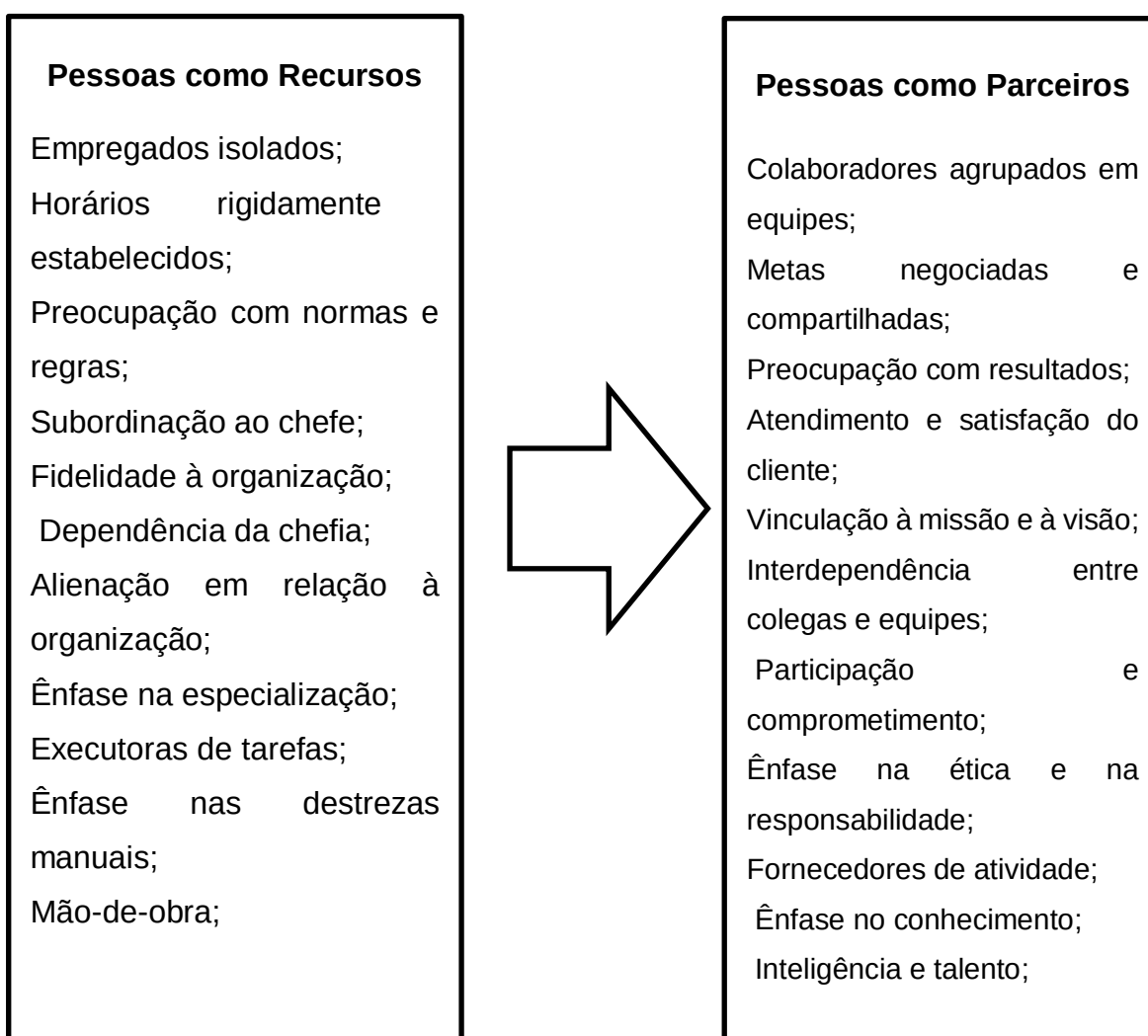


Figura 2– Pessoas como Recursos Versus Pessoas como Parceiras. Fonte: Adaptação de Chiavenato (2010, p.19)

Na figura 2, pode-se observar a diferença entre funcionários que são vistos como recursos da organização e funcionários que são vistos como parceiros. É visível que os resultados de uma organização que trabalha com funcionários lado a lado tem melhores chances de sobreviver ao mundo competitivo que vivemos.

As organizações precisam crescer e prosperar e para que isso aconteça e tenha uma continuidade, é necessário que a organização adote uma nova filosofia, que alcance tanto os objetivos da organização quanto os dos funcionários. Cada membro da organização pode ampliar ou limitar as forças e fraquezas da organização. Para que seja alcançado os objetivos da gestão de pessoas, os gerentes devem olhar os funcionários como diamantes preciosos da organização (CHIAVENATO, 2010).

Quadro 5 - Objetivos da Gestão de Pessoas.

OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS
Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão
Proporcionar competitividade à organização
Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados
Aumentar a auto realização e a satisfação dos empregados no trabalho
Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho
Administrar a mudança
Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável
Construir a melhor empresa e a melhor equipe

Fonte: Chiavenato (2010, p.21)

Atualmente, os funcionários da organização são tratados como parceiros são ativos na organização capazes de tomar decisões, pessoas que fornecem conhecimento, habilidades, capacidades de proporcionar decisões racionais e imprimir significado aos conhecimentos globais. A área de Gestão de Pessoas deve sempre está atenta para compreender a necessidade do funcionário na organização, prever as tendências do mercado e apresentar as melhores soluções que enquadrem à cultura organizacional.

É de suma importância que os chefes, gestores, administradores e alta cúpula das organizações tenham o papel de mentores e não de “controladores”, pois os funcionários têm muito a oferecer, pois lidam diretamente com os clientes externos e conseguem analisar melhor as necessidades deles.

O *endomarketing* surge ao passo que, fornece facilidades para os funcionários por meio de serviços e programas, a gestão de pessoas precisa “vender” desempenho capaz de influenciar diretamente a produtividade do negócio, e ao mesmo tempo manter o tipo de pessoal que a organização deseja. O Foco da gestão é só um, a atração e obtenção de clientes através de suas necessidades e desejos.

Silva (2005) enfatiza que não é possível fazer marketing sozinho, ou seja, é necessária as demais funções da empresa. Com isso podemos dizer que a Gestão de Pessoas auxilia o *endomarketing* e vice versa, e as duas tem os mesmo objetivos, de treinar, motivar, capacitar, desenvolver habilidades, para que com isso possa satisfazer o público externo, no entanto, trabalhando com essas ferramentas, o cliente interno também fica satisfeito, e a organização sai ganhando.

Por sua vez, a Gestão de Pessoas é uma forma avançada de administração, tem sua base sustentada pelo conhecimento requerido pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados. Administrar pessoas é necessário a implementação de estratégias organizacionais flexíveis e uma visão ampla do ambiente organizacional e do mercado que vai atuar, pois só assim as organizações poderão se sobressair diante das mudanças que ocorrem no macro ambiente, sendo mais competitiva (BOOG, 2002 *apud* SANTOS, 2011).

É fundamental que a organização se adeque as formas de comunicação entre os setores. O capítulo seguinte detalhará a forma e os meios que podem ser utilizados para uma comunicação eficiente e clara. O *endomarketing* tem como base a comunicação entre setores. Por esse motivo os líderes necessitam ter uma comunicação interna simples e clara em relação aos seus subordinados.

Segundo Bekin (1995, p.17):

Uma ferramenta de ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e das organizações. É considerado como sendo um processo cujo foco é sintonizar, para implantar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado.

A organização deve enfatizar treinamentos na comunicação, pois a falta dela ou a má qualidade prejudica o trabalho dos colaboradores, ocasionando ao público interno e externo uma imagem errônea da organização, pois se os funcionários não conhecem os objetivos da organização ocorrerá à ineficiência no resultado.

4 COMUNICAÇÃO E O *ENDOMARKETING*

4.1 CONCEITO BÁSICO DA COMUNICAÇÃO

Os assuntos que foram tratados nas seções anteriores, necessitam de um elemento fundamental para perfeita aplicação e funcionamento na empresa, a comunicação. A comunicação é uma ferramenta usada pelo homem para interagir como o outro e com isso garantir sua sobrevivência (PINTO, 1986). Sabe-se que a comunicação sempre existiu por meio de gestos, figuras rupestres, sinais entres outros meios.

Na opinião de Pinto (1986, p. 05):

A comunicação não é um fenômeno isolado nem contemporâneo. Como atividade humana, é necessário considerá-la integrada aos processos culturais e, para estudar sua evolução, não é possível desvinculá-la da cultura.

No entanto ver-se a revolução da comunicação quando o homem em sua evolução desenvolveu a fala para se comunicar com seus semelhantes. E com o tempo à comunicação foi se adaptando com as mudanças, exemplos dessa evolução são as máquinas que foram evoluindo: tipografia, datilografia, computador, celular etc. A comunicação é o processo de ouvir, de assimilar e de participar.

Do ponto de vista de Cerqueira (1994, p. 51):

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas, facilita a prática da empatia e da afetividade.

Atualmente, os canais de comunicação são diversos e sempre evoluindo e as organizações utilizam desses canais para obterem mais recursos e com isso alcançarem liderança no mercado e proporcionando para o funcionário melhores condições de trabalho. Nas organizações, a comunicação pode ser feita por meio de murais, jornais, vídeos motivacionais, cartazes, reuniões, comunicação escrita, formal/informal e eletrônica.

Um processo de comunicação eficiente nas organizações é quando os funcionários se sentem parte da organização. Do ponto de vista de Brum (2000) “a

informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabelece na relação empresa/funcionário”. Sendo assim, a comunicação na organização é uma estrada de mão dupla, pois é uma troca de ideias, de informações, tornando o funcionário parte do “quebra cabeça”, organização, e o benefício de uma comunicação bem estabelecida é benéfico tanto para os integrantes da organização, quanto para os clientes externos.

Para se comunicar são necessários um emissor e um receptor. A comunicação desempenha um grande poder dependendo de sua intenção, pois utilizado a comunicação pode-se persuadir, influenciar, despertar interesses e sentimentos, e provocar expectativas. A comunicação bem utilizada pode render a organização relações pacíficas, integridade de ideias e homogeneização (BRUM, 2000).

Kotler (1998) frisa que para uma comunicação ser eficiente, é necessário que o emissor codifique uma mensagem que seja capaz de ser decodificado pelo receptor, em outras palavras, o falante deve passar uma mensagem clara para quem está ouvindo, para que com isso não haja mal-entendidos. Sendo assim, o emissor deve adaptar sua maneira de falar para que o receptor entenda as instruções. A seguir um quadro de fatores que influenciam a comunicação.

Quadro 6 - Fatores que influenciam a comunicação.

FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO	
Prioridade à comunicação	Qualidade e timing da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
Abertura da alta direção	Disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
Processo de busca	Pró - atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
Autenticidade	Verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
Foco em aprendizagem	Garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
Individualização	Consideração às diferenças individuais (evitando estereótipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
Competências de base	Desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
Velocidade	Rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;

Adequação tecnológica	Equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo;
------------------------------	--

Fonte: Adaptação de Ruggiero (2002)

O quadro aborda as maneiras adequadas que a comunicação dentro da organização deve ser efetuada. A comunicação deve ser clara, objetiva e principalmente ter transparência, pois é a comunicação que cria o elo entre os setores da organização e fortalece a relação da organização.

4.2 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação é necessária para as organizações por dois motivos. Primeiro, é que sem a comunicação o líder, gestor ou administrador não pode exercer as funções como: planejar, organizar, dirigir e controlar. E segundo, é porque os líderes passam uma grande parte do tempo se comunicando para obter resultados para a organização (STONER E FREEMAN, 1999).

A comunicação é importante porque por meio dela que as pessoas podem explicar, coordenar e direcionar as atividades que deverão ser realizadas no trabalho. Com o avanço da tecnologia, e a disponibilidade desse avanço nas organizações facilita a comunicação eficiente, pois as organizações adotam mecanismos diversos para sempre passar ao funcionário informações de forma clara e simples (FIGUEIREDO, 2000).

A comunicação é essencial para que os líderes se comuniquem com os funcionários, e por isso é necessário conhecer as barreiras que existem e impedem uma comunicação eficaz entre o líder da organização e os seus subordinados. Para compreender o que acontece de errado no envio e recebimento da mensagem, primeiramente é necessário reconhecer e compreender por que existe desentendimento, e logo descobrir como reduzi-los ou evitá-los.

Robbins (1994) diz que é necessário compreendermos o que acontece no processo de comunicação para diminuir os desentendimentos que surgem entre os funcionários envolvidos, e às vezes até os líderes. Às vezes essas confusões em emitir ou receber a mensagem ocorrem devido o linguajar diferente dos funcionários, que são de regiões distintas, ou o ruído no local de trabalho que impede uma boa comunicação. Até mesmo os sentimentos podem atrapalhar a comunicação, pois

quando estamos com as emoções “à flor da pele” é possível escutar erroneamente as coisas.

Os erros no envio e recebimento de informações podem ser causados por “n” motivos, como as limitações, emoções e valores humanos de cada funcionário. As mensagens não são passadas corretamente porque o emissor não está motivado ou simplesmente não ficou interessado em ouvi-la corretamente. O desafio da organização (emissor) é conseguir cativar os funcionários (receptores) para que consiga obter uma comunicação eficaz, para isso o emissor deve se comunicar na hora mais provável que será ouvido pelo funcionário (DUBRIN, 2001).

A mensagem enviada depende muito de quem é o emissor, e como estão os dois no momento da comunicação, pois a confiança é base para uma troca de informações em uma organização, e tem certos funcionários que não passam tanta credibilidade para os demais. Assim como as emoções: raiva, inveja, autodefesa, ciúme entre outros sentimentos podem atrapalhar a comunicação dentro da organização. No todo, a credibilidade dos funcionários será mais visível para a organização, se o funcionário (emissor) for visto como instruído, confiável, e preocupado com os demais (STONER E FREEMAN, 1999).

É importante compreender que na organização existem grupos que trabalham em tarefas diferentes, e por esse motivo utilizam uma linguagem única para aquele local. Gold (2002) afirma que essa linguagem única pode ser útil, pois facilita a troca de mensagens entre os funcionários. No entanto, pode confundir os funcionários que não fazem parte do mesmo grupo causando transtorno na troca de informações.

De forma a minimizar as barreiras na comunicação é necessário que a organização conheça seus funcionários. Por isso, o uso do endomarketing facilita o ambiente da organização, pois trata de uma ferramenta que estuda o público interno, como eles convivem entre si e como se comunicam.

4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Algumas pessoas confundem comunicação interna com *endomarketing*, no entanto são termos distintos. *Endomarketing* já discutimos acima, agora iremos compreender o que é a comunicação interna nas organizações. Os estudos sobre comunicação interna começaram a surgir em 1920 quando as empresas observaram

a necessidade de ter uma boa comunicação com os funcionários, e ter uma participação mais frequente nos da organização.

Em Kunsch (1995, p.95) vamos encontrar o seguinte esclarecimento:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que reage efetivamente a comunicação de ir e vim numa simetria entre chefias e subordinados.

Essa comunicação é dirigida essencialmente ao público interno da organização, sendo assim ao funcionário. O objetivo chave da comunicação interna é fazer o máximo para a interação entre os funcionários e a organização seja eficiente. Segundo Brum (2000) a comunicação deve ser uma ligação entre o funcionalismo e a cúpula da empresa, para que haja um melhor desempenho na organização. À comunicação cabe determinar as estratégias de como e quando levar estas mensagens ao conhecimento do público interno (KUNSCH, 1995).

Neves (1998) frisa que a comunicação interna é de extrema importância por ser aonde a organização define as estratégias a serem usadas e conseguir sobreviver no mercado. Devido à evolução do mercado e a competitividade crescente a comunicação interna vem se tornando um auxílio para que as empresas consigam vencer as concorrentes.

A comunicação interna utilizada das informações para ajudar a empresa, então o importante é informar os funcionários e consequentemente obterão um retorno positivo, pois quanto mais o funcionário sabe sobre a empresa, melhor é seu desempenho. O objetivo é que eles tenham total conhecimento dos procedimentos da empresa, desenvolvendo uma comunicação eficiente e dinâmica.

Para a organização se comunicar com os funcionários é necessário um mecanismo de interação, Muylaert (1993) cita os canais de ida (mídias internas) e o feedback (canais de volta). Em outras palavras, é necessário ter um ponto de partida e um ponto de retorno para que haja uma comunicação eficiente, pois podemos ver a comunicação interna como um círculo vicioso, que sempre precisa ser alimentado para gerar resultados.

Muylaert (1993) caracteriza os canais de ida como já existentes na organização, o autor frisa que a qualidade na comunicação está na dedicação que a empresa tem no manuseio dos materiais que possui para realização dessa comunicação. Como o conteúdo a ser transmitido para os funcionários, conteúdos esses que devem ser bem estudados, para que não haja mal-entendidos entre empresa e funcionários. A organização deve saber o tempo certo de comunicar-se com os funcionários, ela deve ver a oportunidade e usá-la. E por fim, a organização deve investir bem nos canais que serão utilizados na comunicação interna, pois deve existir o custo/benefício na realização das tarefas.

A comunicação interna tem como objetivo que os funcionários vejam a empresa de uma forma positiva e se sintam bem aonde trabalham e conheçam a filosofia da organização, os produtos que fabricam, os produtos que oferecem e as metas que devem alcançar. Pode-se ver que a comunicação interna e o *endomarketing* são bem parecidas e é por isso que trabalham juntos na organização, pois uma comunicação interna eficiente torna um programa de endomarketing bem-sucedido.

4.4 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é um meio que educar, informar, formar opinião e chamar atenção das pessoas, mas para que isso aconteça é necessário a utilização de canais de comunicação. Esses canais devem ser usados conforme a necessidade do público alvo.

Mendes (2004, p. 04) diz o seguinte:

Seja qual for o meio de comunicação, a transparência a comunicação da empresa para com seus empregados é um elemento crucial para o estreitamento das relações empresa-empregados. Deve se estabelecer na empresa uma linha de comunicação comprometida com transparência e clareza das intenções.

Conforme Andrade (2007), a comunicação pode ser dividida entre verbal e não verbal, pois a comunicação se adequa as necessidades do ambiente. Andrade (2007) continua dizendo que a comunicação verbal é utilizada na troca de informações, conhecimento e experiências. Já a não verbal é transmitida por meio de sentimentos, ou seja, através de gestos. Andrade (2007) diz que existem oito categorias de comunicação.

Andrade (2007, p. 14) utiliza-se da seguinte afirmação:

Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada.

Com base na citação é possível entender que a comunicação verbal ou não verbal é fundamental para uma organização funcionar. Entende-se que a comunicação é a “ponte” entre as pessoas, tudo que é trabalhado entre os seres humanos é necessário haver a troca de informações, as quais são repassadas por sinais, gestos, placas entre outras formas.

No quadro a seguir estarão às oito categorias de comunicação.

Quadro 7 - Categorias de Comunicação.

Categorias de comunicação	Características
Ambiente	Espaço físico. Exemplo à decoração de um ambiente onde será realizado algum evento.
Posição do corpo	Apresentar-se a uma pessoa em estilo esportivo pode indicar aceitação ou desmazelo.
Postura	Inclinar-se em direção a outra pode indicar aceitação da mensagem transmitida.
Gesto das mãos	Os aplausos com as palmas da mão para cima podem significar – perplexidade.
Expressões e movimentos faciais	Dependendo das expressões e movimentos com a cabeça pode indicar aceitação, desaprovação e descrença.
Timbre de voz	Pode indicar nervosismo, incerteza, confiança, entusiasmo entre outros.
Vestuário, adorno e aparência.	Pode comunicar que a pessoa acha o evento muito importante, ou que veio só para marcar presença.
Reflexão	O meio de comunicação não verbal muitas vezes é ambíguo, pois um sorriso pode representar aceitação, ou simplesmente que dizer que a pessoa está nervosa.

Fonte: Adaptação de Andrade (2007).

Sabe-se que em uma organização existem pessoas de diversos níveis escolares e de posições profissionais distintas, desse modo a organização deve usar um meio que a informação chegue a todos, adaptando o canal utilizado conforme o público que irá receber a mensagem, todos os públicos devem ser tratados como únicos dentro da organização, então a linguagem utilizada com a alta cúpula deve ser formal, e como os demais simples e direta.

Pode-se mencionar as duas redes de comunicação conhecidas: a formal e a informal. A formal é utilizada de forma padrão, ou seja, é uma linguagem culta que as informações foram analisadas e interpretadas antes de serem repassadas por canais de comunicação (SANTIAGO, 2010).

Já a comunicação informal, segundo o autor, é uma linguagem coloquial, algo que é usado no dia a dia das pessoas. Em outras palavras, a linguagem formal é utilizada na hierarquia, e a informal é utilizada fora do sistema, no convencional.

Alguns canais de comunicação serão descritos no quadro 8:

Quadro 8 - Tipos de Meios de Comunicação.

Tipos de meios de comunicação	Descrição
Escritos	Material informativo impresso; (panfletos, folder, livretos).
Pictográficos	Mapas, desenhos, figuras, diagramas entre outros;
Escritos-pictográficos	São palavras escritas e com ilustrações; (filmes legendados, desenho animados, cartazes)
Símbolos	São os clássicos, tanto visuais quanto auditivos;
Áudio Visuais	São vídeos, documentários, TV corporativa entre outros.
Orais	Classificados como diretos (conversas, palestras e outros) e indiretos (telefone, rádio e outros).

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Charles Redfield apud SANTIAGO (2010)

O quadro descreve alguns meios de comunicação que a empresa pode utilizar para comunicar-se com os membros. Esses tipos de meios de comunicação facilitam a interação de todos os níveis hierárquicos da empresa, pois há meios simples como: desenhos, figuras e filmes a meios mais elevados, tais como: diagramas.

4.5 RELACIONAMENTO COM CLIENTE EXTERNO

Conforme Silva (2005) a interação de subordinados com outros grupos de interesse da empresa é um avanço no conceito de *endomarketing*. Antes que a organização tenha um relacionamento com o público externo, é de suma importância que a organização trabalhe a estratégia com os funcionários primeiro. A organização deve trabalhar também com os grupos de seu interesse, pois eles fazem parte do

núcleo que faz a organização alcançar seus objetivos, pois nenhuma organização sobrevive sem fornecedores, acionistas entre outros.

Os grupos de interesse da organização também são considerados clientes internos, e a relação da organização com esses grupos podem trazer benefícios ou malefícios ao relacionamento com os clientes externos. Por esse motivo é necessário que a organização crie estratégias que alcancem tanto os clientes internos da organização assim como os grupos de fornecedores, acionistas entre outros.

Quem faz o marketing da organização são os clientes externos, mas para obter um marketing positivo a organização deve treinar, motivar e incentivar os clientes internos de maneira a realizar seu trabalho de forma eficiente e com prazer, para que com isso chegue aos clientes externos algo gratificante, o qual gere uma influência positiva aos lucros da organização.

5 METODOLOGIA

Metodologia é a sequência a ser seguida para a construção do processo do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Nela esclarecem-se os métodos utilizados para a realização deste projeto para que se compreenda como foi realizada a coleta de dados, para fundamentar a construção do trabalho.

No ponto de vista de Demo (1985, p.19) “Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. No projeto exposto foram utilizados os métodos de pesquisa, bibliográfica, a pesquisa descritiva, estudo de caso e abordagem qualitativa.

Buscando mais sobre o tema, *Endomarketing*, seria necessário a exploração de diversos livros, artigos científicos, e outros meios para compreender a essência dessa ferramenta. Portanto, uma das pesquisas utilizadas foi bibliográfica, devido à necessidade de basear os dados apresentados do projeto com fundamentos reconhecidos por mestres, professores renomados e mentes brilhantes do ramo.

5.1 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com um grupo teatral chamado Ministério de Artes Gerando Frutos (MAGF), localizada na Avenida Governador Fernando Guilhon (4ª rua da cidade alta), s/n, Bela Vista, na cidade de Itaituba- Pará.

5.2 TIPO DE PESQUISA

O trabalho foi dividido em dois momentos, sendo o primeiro, a elaboração da pesquisa e revisão bibliográfica e o segundo a execução da pesquisa com os integrantes da equipe teatral.

Essa pesquisa fundamentou a parte teórica do trabalho, que conforme Leite (2008) a pesquisa bibliográfica é aquela que se realizam por meio de conteúdos acessíveis, em livros, revistas, jornais, artigos, teses e etc., sendo assim, são documentos existentes cujos dados servem para a formação de um novo trabalho científico.

Essa forma de pesquisa é chave para a criação de diversos trabalhos, pois além de ser independente, ainda serve de alicerce para tipos distintos de pesquisa, exemplo de consequências desse método são pesquisas descritiva e experimental.

Para Lakatos e Marconi (2002, p. 43) “a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias [...]. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”.

Ressaltando o que os autores descreveram acima, Marion, Dias e Traldi (2002, p.62) relatam que a “pesquisa bibliográfica é objetiva para explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais etc.) e não por intermédio de relatos de pessoas ou experimentos”.

Foi utilizado o método de estudo de caso, com o objetivo de observar quais são as ações de *Endomarketing* já existentes na Equipe Teatral, visando conhecer os processos e técnicas adotados na comunicação interna da equipe, conhecer a cultura organizacional, estruturas e os serviços prestados, identificar as ações de *endomarketing* para os liderados e estabelecer um confronto entre a teoria e a prática vivida na equipe.

A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2002, p. 42) “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Já para Lakatos e Marconi (2002, p. 34),

É a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o consequente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro.

No trabalho foi descrito as ações realizadas pelo grupo de Teatro no relacionamento do líder com seus subordinados e, avaliado de que forma estas ações são compreendidas pelo público interno. Para a elaboração da pesquisa descritiva foram utilizadas técnicas de coleta de dados, utilizando um questionário, dessa forma, levantando dados para serem analisados e observados para melhor desenvolvimento da pesquisa.

Gil (2008, p. 42) frisa que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o

estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Baseado nos conceitos mencionados pode-se qualificar este projeto como uma pesquisa descritiva, por meio de um estudo de caso único quanto ao tipo de construção será utilizado o método qualitativo, segundo Fachin (2006) esse método não pode ser alterado, ou seja, as variáveis devem ser categorizadas.

A primeira coisa a se fazer para realizar essa pesquisa é classificar as variáveis, sendo assim os critérios a serem avaliados. O autor continua afirmando que as variáveis qualitativas são definidas por uma descrição analítica, e não por medidas ou contadas. Ou seja, para classificar essas variáveis são utilizados atributos, e em sua descrição não se utilizam números.

Conforme, Rey (2005, p.83):

O projeto na pesquisa qualitativa está orientado a avaliar a representação do pesquisador sobre o que estudará e a forma com que ele pretende acessar as pessoas que serão analisadas. O projeto também deve explicar o início da rota crítica metodológica e ser empregada pelo pesquisador. Mas que uma sequência rígida de etapas, na qual uma é condição da outra, o projeto representa um instrumento prático de orientação, pois facilita o começo da pesquisa, a qual, uma vez iniciada, se separa de todo o controle externo, convertendo-se em um processo guiado pelo pesquisador, cujos momentos mais significativos se definem no próprio curso da pesquisa.

Esse método de coleta de dados é simples e rápido, o qual fornece ao entrevistado perguntas abertas e de múltipla escolha referente ao tema direcionado para os colaboradores. A pesquisa também abordou o método quantitativo, o qual utiliza estatística e a matemática, como base para obter as informações (LEITE, 2008).

5.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é a fase que se obtêm as informações necessárias para a realização da pesquisa. No presente trabalho, a coleta de dados se deu por meio de aplicação de questionário. Segundo Vergara (2000, p.54) “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”. O questionário presente no trabalho foi formado por 17 questões enunciadas como

objetivas, e 02 subjetivas, de forma organizada e sistematizada, com o objetivo de explorar o *endomarketing* enquanto ferramenta de motivação e comunicação.

As questões objetivas apresentam um conjunto de alternativas para que os integrantes escolham a melhor alternativa que representam suas opiniões. Já as questões subjetivas são as quais os integrantes escrevem o que pensam.

A coleta de dados junto dos integrantes aconteceu na Igreja da Restauração Familiar, local no qual são realizados os ensaios da equipe teatral MAGF, através da entrega dos questionários no dia 10 de novembro de 2018, no entanto, nem todos os integrantes entregaram o questionário no mesmo dia.

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados e construídos gráficos com apoio do programa Excel® (MICROSOFT, 2010). Por meio dos dados foi possível a realização da análise que se levou a realização da conclusão da pesquisa.

5.4 AMOSTRAGEM

A amostragem desta pesquisa foi composta de 13 pessoas, integrantes da equipe teatral, de um total de 19 integrantes, ou seja, 68% dos participantes do grupo teatral. A escolha dos clientes internos/integrantes para responder está diretamente relacionada ao propósito da pesquisa.

5.6 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

O estudo de caso foi realizado no Ministério de Artes Gerando Frutos (MAGF), o qual trabalha com artes cênicas, dança e artes circenses da cidade de Itaituba-PA, conhecido no meio gospel da cidade, apesar do pouco tempo de atuação.

Em maio de 2007, nasceu o Ministério MAGF na Igreja Presbiteriana Renovada de Itaituba. Dando início com sete integrantes que se uniram com o propósito de ministrar e levar a palavra de Deus através da arte da dança e do teatro. Atuando há mais de 11 anos na cidade de Itaituba. O objetivo da equipe é sair das quatro paredes da Igreja e alcançar vidas, cumprindo o Ide do Senhor “E disse-lhes: 'Ide por todo o mundo e pregai o Evangelho a toda criatura” (BÍBLIA SAGRADA). O Ministério tem por líder, Josiane Mota que desde o início de fundação está à frente liderando o grupo.

O grupo tem como missão, visão e valores:

Quadro 9– Missão, Visão e Valores.

Missão	Levar a palavra de Deus, através da arte da dança e do teatro;
Visão	Expandir o Reino, formando novos levitas que decidam marcar nossa geração através da arte com compromisso e propósito, mediante a palavra.
Valores	Cumprir com excelência o chamado às artes; Contribuir com a sociedade, proporcionando o acesso a arte do teatro e dança; Atuar firmado na Palavra de Deus;

Fonte: Josiane Mota (2018)

Hoje, o ministério conta com 19 integrantes (voluntários) e encontra-se sobre a benção da Igreja da Restauração Familiar, localizada na Avenida Governador Fernando Guilhon (4° rua da cidade alta), s/n, Bela Vista. A equipe tem ensaios semanais, todos os sábados. Em relação às apresentações, a equipe trabalha com peças teatrais com fala e pantomima (peças utilizando, somente, o corpo, sem emissão de som), o grupo também está se aperfeiçoando na arte circense e na dança.

6 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Quanto ao gênero:

Questionados na primeira pergunta qual o gênero de cada participante da pesquisa, obtiveram-se as seguintes respostas:

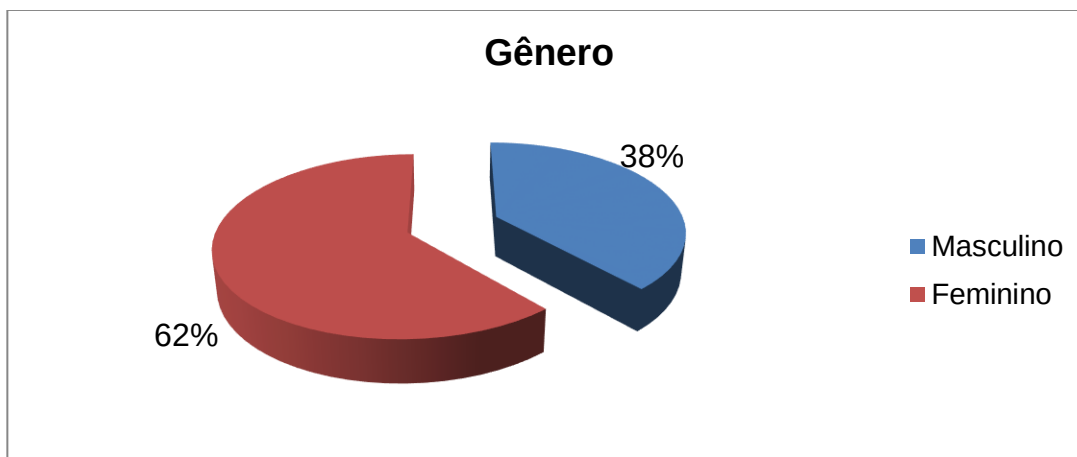


Gráfico 1– Gênero. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Apesar da grande dificuldade que as mulheres enfrentam para conquistar seu espaço, a pesquisa mostra quantitativamente o número de mulheres sendo superior ao número de homens integrando o ministério de artes, conforme o gráfico mostra que 62% (sessenta e dois por cento) dos integrantes do sexo feminino e 38% (trinta e oito por cento) do sexo masculino.

Quanto à idade:

Na segunda pergunta, o objetivo foi saber a idade dos participantes da pesquisa, o resultado foi:

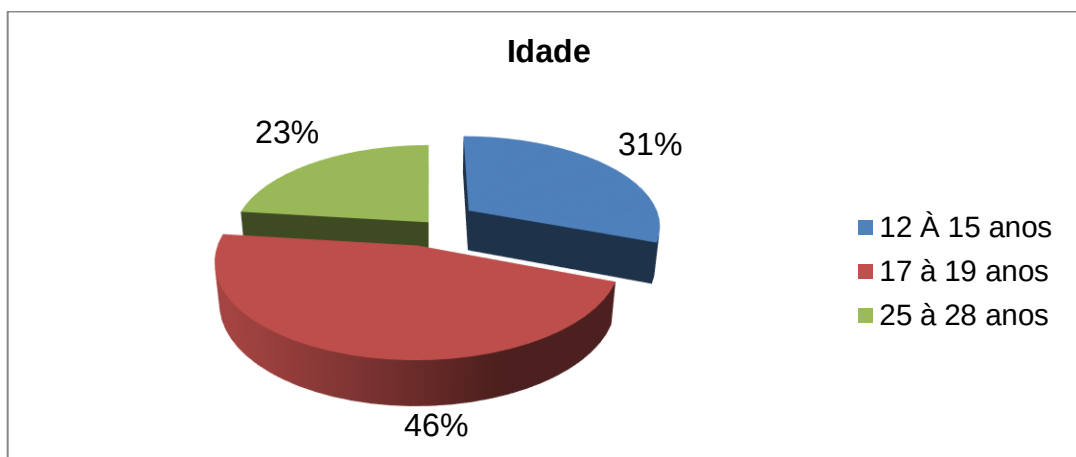


Gráfico 2- Idade. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Em relação à faixa etária da amostra, o gráfico 02 mostra que 31% (trinta e um por cento) têm idade entre 12 a 15 anos, 46% (quarenta e seis por cento) estão com idade entre 17a 19 anos e 23% (vinte e três por cento) ficou na faixa de 25 a 28 anos. Pode-se verificar que grande parte dos participantes do grupo teatral possui de 17 a 19 anos de idade.

Quanto ao grau de escolaridade:

A terceira pergunta tratou de saber qual o grau de escolaridade dos participantes da pesquisa e obteve-se o seguinte resultado:

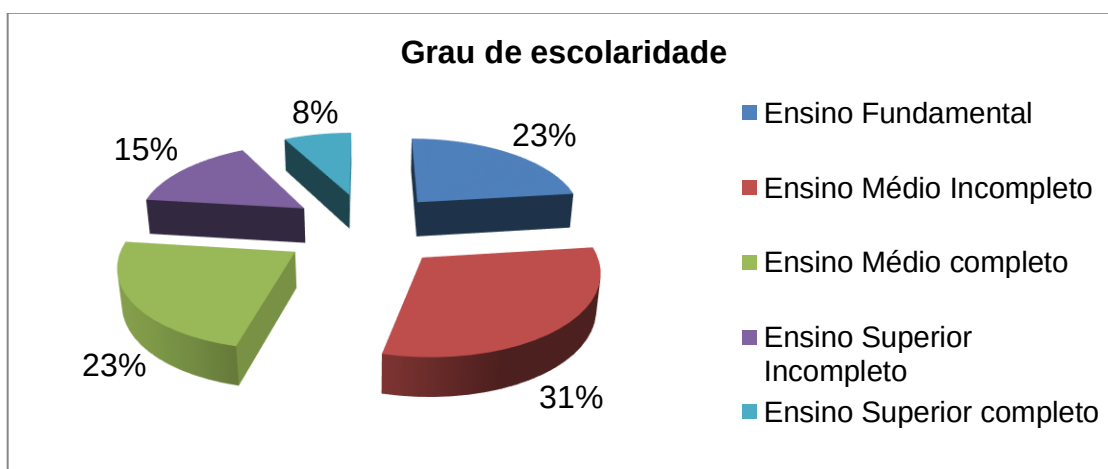


Gráfico 3– Grau de Escolaridade. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

A formação educacional proporciona mudanças em qualquer organização, agregando a sociedade ideias e qualidade. Como se vê no gráfico 03, a escolaridade é de 31% (trinta e um por cento) de ensino médio incompleto, 23% (vinte e três por cento) de ensino médio completo, 23% (vinte e três por cento) de ensino fundamental, 15% (quinze por cento) ensino superior incompleto e 8% (oito por cento) possuem ensino superior completo.

O grupo de artes incentiva os componentes a buscarem mais qualificações tanto na educação acadêmica quanto em relação a aperfeiçoamento artístico.

Quanto ao tempo de atuação no grupo:

A quarta questão tratou de saber qual o tempo de participação dos participantes da pesquisa no grupo teatral:

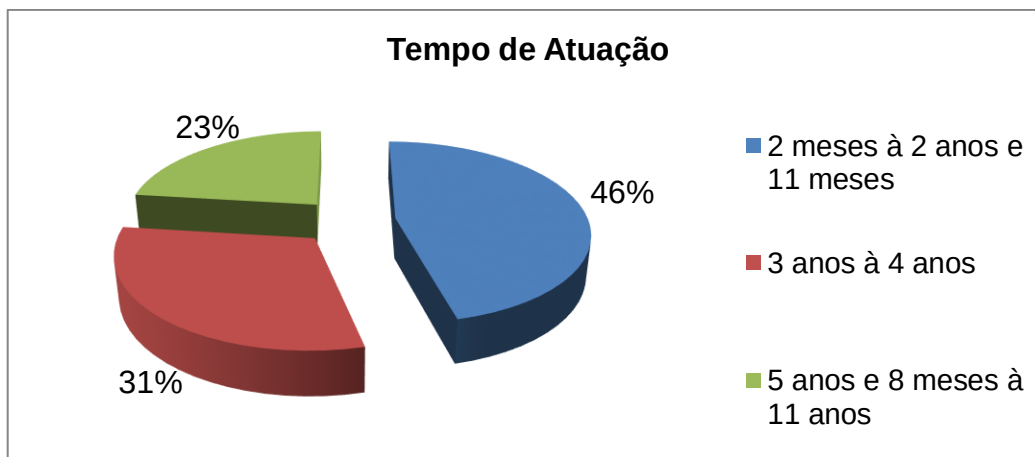


Gráfico 4 - Tempo de Atuação. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O tempo de atuação dos integrantes no grupo teatral é de 46% (quarenta e seis por cento) de 2 meses a 2 anos e 11 meses, 31% (trinta e um por cento) para quem tem de 3 a 4 anos e 23% (vinte e três por cento) para quem tem de 5 anos e 8 meses a 11 anos. Verifica-se no gráfico 04 que grande parte dos integrantes atua no grupo teatral a mais de três anos, isso é importante, pois verifica-se a pouca rotatividade dos integrantes.

Quanto ao grau de satisfação com as atividades que exerce no grupo:

Na quinta questão, o objetivo foi saber qual o grau de satisfação com as atividades que exerce no grupo teatral, os participantes da pesquisa afirmam que:

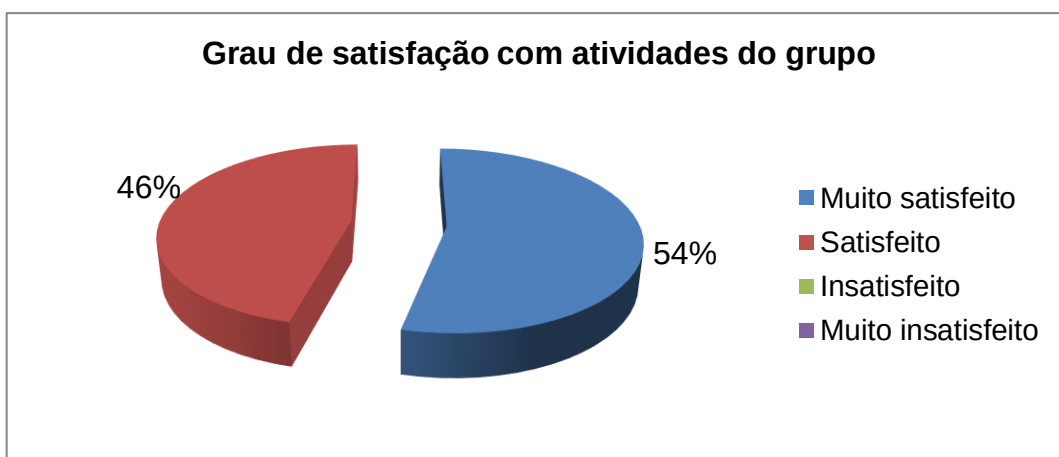


Gráfico 5 - Grau de Satisfação. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Quando perguntado sobre o grau de satisfação com relação às atividades que cada um exerce no grupo, verifica-se no gráfico 05 que 54% (cinquenta e quatro por cento) estão muito satisfeitos com as atividades do grupo teatral, enquanto 46% (quarenta e seis por cento) afirmam estarem satisfeitos.

O gráfico demonstrou que o grau de satisfação da equipe com as atividades que o grupo teatral realiza é acima da média. Resultado satisfatório conforme a teoria do *endomarketing*, pois tem como fundamentação a interação dos componentes da organização de forma harmoniosa e satisfatória. Brum (1998) frisa que é mais fácil trabalhar quando tem amor e confiança entre os colaboradores, ou seja, quando existe um ambiente de lealdade profissional.

Os dados apresentados mostram que a aplicação do *endomarketing* de forma planejada e ordenada com estratégias bem definidas é possível, visto que há um bom grau de satisfação com as atividades que cada um realiza no grupo.

Quanto aos meios de comunicação utilizados:

A sexta pergunta foi elaborada para saber quais as formas de comunicação utilizadas no grupo, as respostas foram:

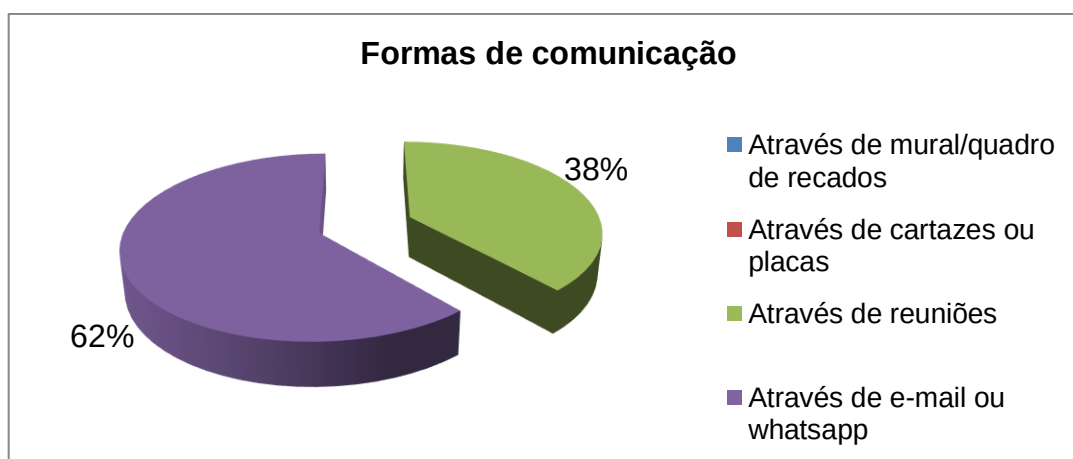


Gráfico 6 - Formas de comunicação. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Quanto aos meios de comunicação, o grupo teatral utiliza, a pesquisa revelou que 62% (sessenta e dois por cento) dos pesquisados consideram como meio de comunicação mais utilizado é o e-mail ou WhatsApp®, e os outros 38% (trinta e oito por cento) afirmaram que a reunião é outro meio mais usado para a realização da comunicação.

Os dados analisados correspondem aos meios de comunicação que são usados pelo MAGF, à mensagem virtual é a maneira que a liderança encontrou de melhor comunicar-se com os membros. O WhatsApp® é o aplicativo mais utilizado no país em termos de repassar informações. E muitas organizações adotaram esse sistema para facilitar a comunicação com os colaboradores.

Com base na pesquisa realizada foi possível constatar que a comunicação do grupo é realizada basicamente por meio do aplicativo. Essa forma de comunicação ajuda o grupo por ser algo dinâmico, no entanto, é possível encontrar outras formas de comunicar-se. As reuniões- relâmpagos podem trazer um diferencial, pois relações pessoais fazem com que as pessoas se interliguem diferentes da interação virtual.

Sobre a qualidade da comunicação utilizada pelo líder com os participantes do grupo:

A sétima pergunta foi feita para saber qual a avaliação dos entrevistados para saber a qualidade da comunicação realizada pelo líder com os participantes:

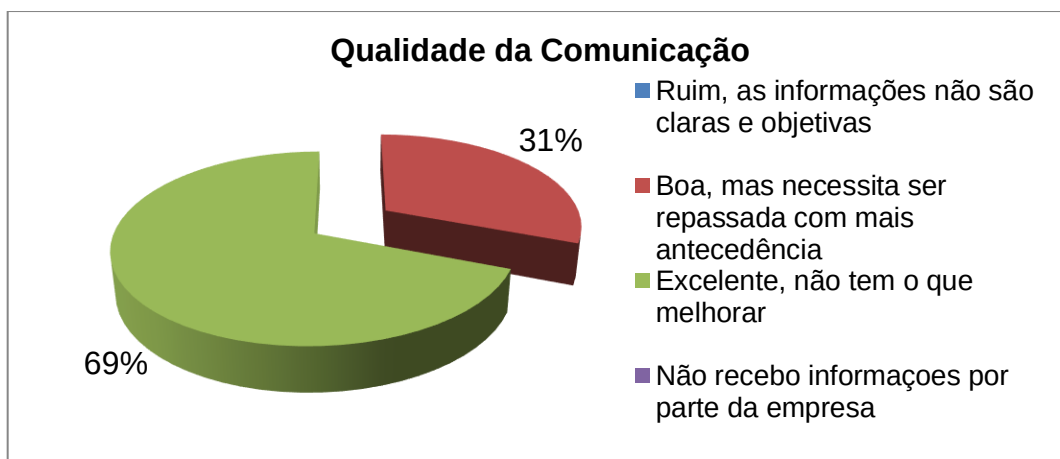


Gráfico 7- Qualidade da Comunicação. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Questionados sobre a qualidade da comunicação que é utilizada pelos membros do grupo e seu líder, pode-se observar que é possível perceber que a qualidade na comunicação da equipe excede os padrões de uma organização, pois 69% (sessenta e nove por cento) dos entrevistados concordarem que a comunicação é bem-sucedida.

E é de um agrado muito grande para estudantes de *endomarketing* que utilizam da comunicação como base de todo o processo de desenvolvimento organizacional. Porém, 31% (trinta e um por cento) afirmam ser boa e que precisa ser repassada com mais antecedência, devido acontecer desentendimentos em relação às informações tardias.

É possível resolver essa falha, e para que isso aconteça é necessário que exista uma comunicação de qualidade para a equipe interaja entre si. O grupo ainda é de pequeno porte, por esse motivo ainda tem possibilidades de interagir de forma clara e direta.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que reage efetivamente a comunicação de ir e vim numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH,1995).

A citação de Kunsch sobre a qualidade na comunicação esclarece como deve ser direcionado um diálogo transparente entre todos os setores de uma organização, para que com isso os subordinados tenham acesso nas informações pertinentes, e possam se sentir partes da organização. Cerqueira a seguir irá confirmar isso quando menciona que uma comunicação integrada auxilia no relacionamento interpessoal resultando em um ambiente melhor de trabalho. Ou seja:

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas, facilita a prática da empatia e da afetividade (CERQUEIRA, 1994, p.51).

Sabe-se que a comunicação é essencial para que os líderes repassem e/ou recebam informações, e por isso é necessário conhecer as barreiras que existem que impedem uma comunicação eficaz entre o líder da organização e os seus subordinados. Para compreender o que acontece de errado no envio e recebimento da mensagem, primeiramente é necessário reconhecer e compreender por que existe desentendimento, e logo descobrir como reduzi-los ou evita-los.

De forma a minimizar as barreiras na comunicação é necessário que a organização conheça seus funcionários. Por isso o uso do *endomarketing* facilita o ambiente da organização, pois trata de uma ferramenta que estuda o público interno, como eles convivem entre si e como se comunicam.

Sobre a liberdade de expressão no grupo:

Na oitava pergunta, o objetivo foi saber se a empresa oferece liberdade de expressão para que os participantes possam expor suas ideias, os participantes da pesquisa afirmaram que:

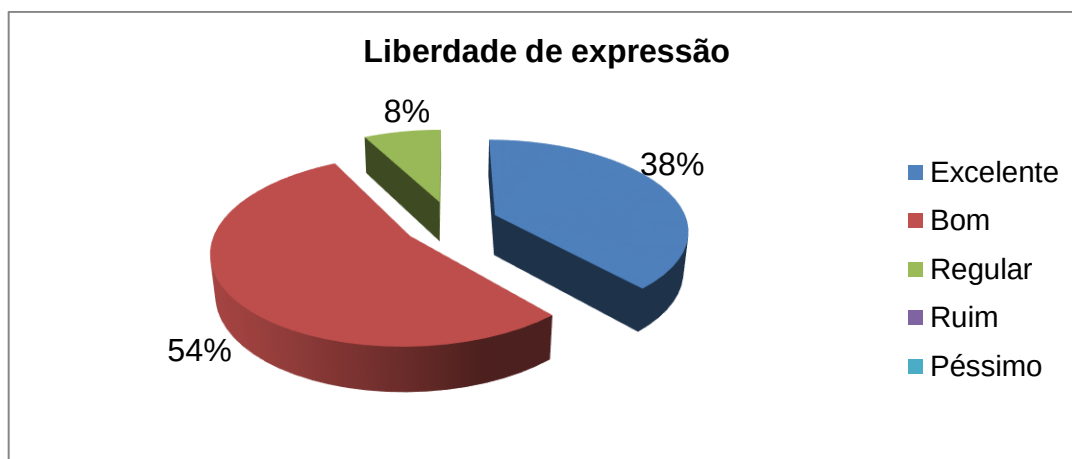


Gráfico 8 - Liberdade de Expressão. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O gráfico 8 e as observações feitas em momentos oportunos para a realização dessa pesquisa descrevem que a liberdade de expressão dos integrantes da equipe teatral é boa com 54% (cinquenta e quatro por cento), e 38% (trinta e oito por cento) afirmam ser excelente a liberdade de expressão no grupo. Porém, *in loco*, pode ser observado que, em certos momentos, existe uma dificuldade em relação à troca de ideias e possíveis desentendimentos, atos que acontecem em qualquer organização.

O colaborador deve ter oportunidade para expressar-se, apresentar ideias e sugestões que podem favorecer a instituição. Empresas que se utilizam dessa estratégia tendem a valorizar seus colaboradores, demonstrando que são importantes para o desenvolvimento da organização e consequentemente motivam o funcionário.

Os líderes devem entender que as pessoas são recursos básicos para a organização. E esses recursos favorecem a organização e a utilização do *endomarketing* como ferramenta de comunicação interna, é fundamental para a busca do conhecimento (MENDES, 2004). O grupo teatral só terá um ambiente agradável, quando possuir uma transparência na comunicação, algo que requer liberdade de expressão.

Há de construir lealdade entre funcionários e organização, compartilhando informações organizacionais e sociais, cativando, cultivando e tornando melhor a relação organização funcionário.

Bekin (2004) alega que o processo de *endomarketing* é composto por três passos: motivação, produção e integração. Esse processo é realizado para realizar a ligação da organização e funcionários. A motivação é o momento que a organização estuda quais as necessidades que os clientes internos têm, e como utilizar essas necessidades para atrair os funcionários.

Sobre a qualidade das informações repassadas:

Na nona pergunta, tratou-se de buscar informações para saber qual a qualidade das informações repassadas para os componentes do grupo, os participantes da pesquisa afirmaram que:

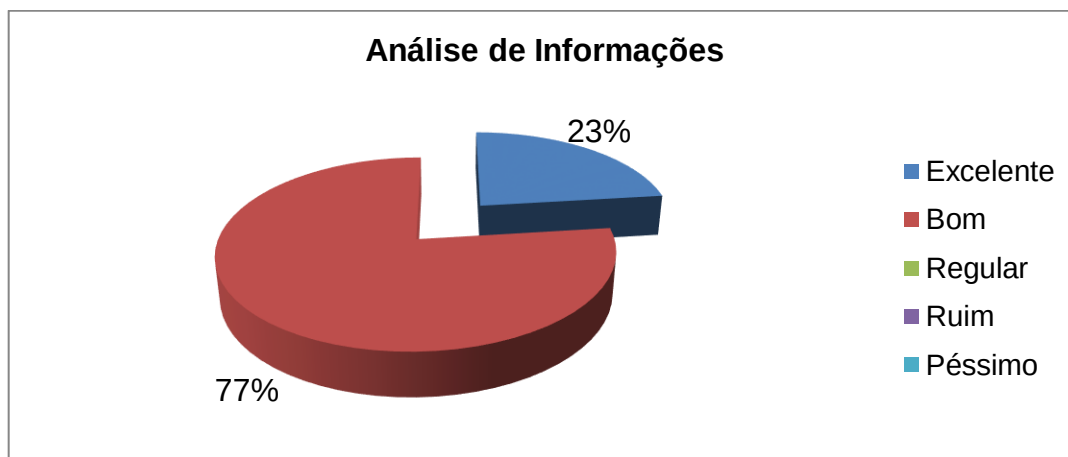


Gráfico 9 - Análise de Informações. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Em termo de informações repassadas, a maior parte da equipe classificou como boa, com 77% (setenta e sete por cento), a forma que obtêm as informações por parte do líder, e 23% (vinte e três por cento) classificam como excelente, sendo assim é difícil encontrar maus entendidos para a realização de qualquer tarefa possibilitando um andamento satisfatório em relação às atividades que a equipe teatral realizada.

É favorável ao grupo essa dinâmica, devido possuir uma interação líder - liderado, proporcionando clareza na forma de comunicar-se. Os dados mostram que as informações são repassadas de forma satisfatória pelo líder para que os liderados possam realizar as atividades de forma eficiente. Contudo, mesmo que de forma empírica, observa-se algumas pequenas ações de aplicação do *endomarketing*, visto que, a comunicação é um dos meios mais importantes para a existência do *endomarketing*.

Classificação quanto aos meios de comunicação utilizado pelos participantes do grupo:

Na décima pergunta, as informações solicitadas foram para saber qual a avaliação dos participantes da pesquisa sobre os meios de comunicação utilizados e como são repassadas as informações:

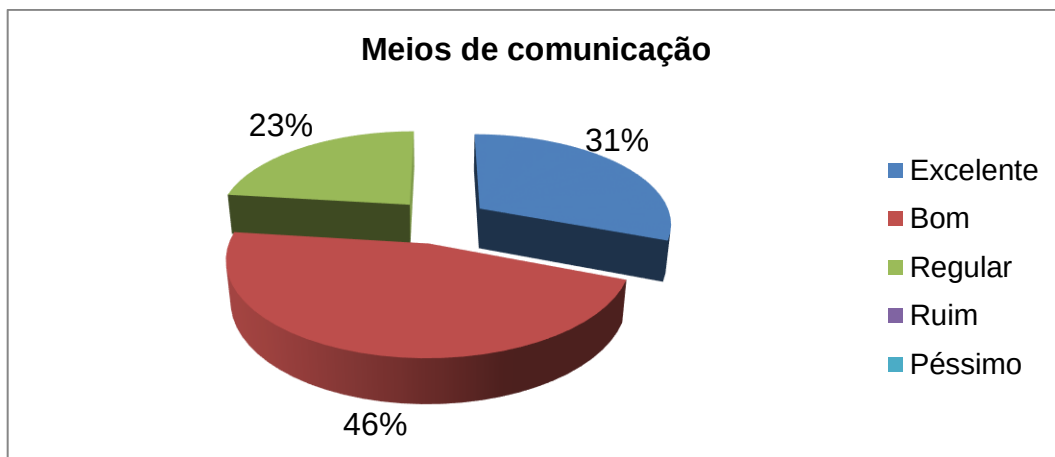


Gráfico 10 - Meios de comunicação. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

A maioria dos integrantes consideram os meios de comunicação que utilizam como sendo bons e/ou excelente com total de 77% (setenta e sete por cento), mas nota-se que 23% (vinte e três por cento) dos participantes da equipe avaliam os meios de comunicação que utilizam como sendo regular.

Baseado nos estudos feitos é necessário que o líder converse com os membros da equipe para descobrir o que está afetando o desempenho na comunicação, pois no presente momento pode ser algo simples, mas com o decorrer do tempo pode afetar o desempenho demais integrantes.

Os meios de comunicação utilizados dentro de uma instituição devem ser bem analisados e deve-se verificar se atendem a necessidade dos participantes da instituição. São diversos os meios de comunicação que podem ser utilizados, meios escritos, pictográficos, símbolos, áudio visuais ou oral.

Quanto à satisfação na função que exerce no grupo:

A décima primeira pergunta foi feita para saber o grau de satisfação de sua função no grupo:

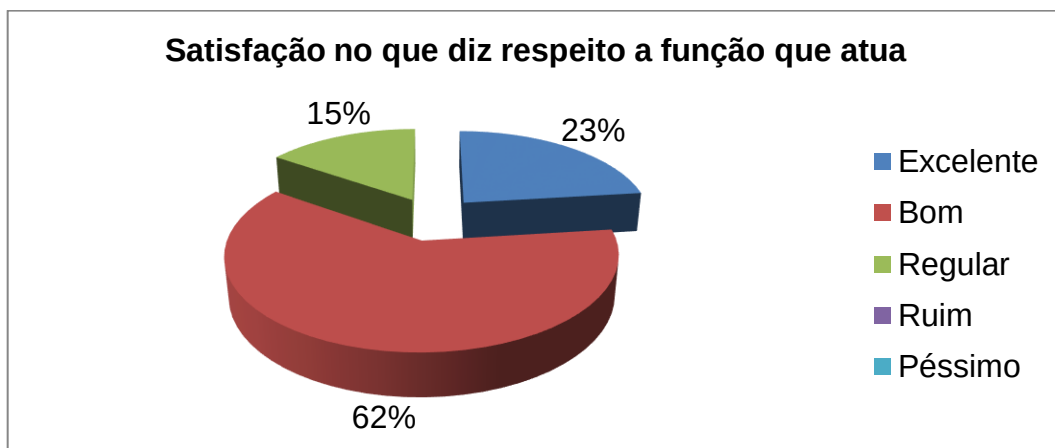


Gráfico 11 - Satisfação no que diz respeito à função que atua. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Verifica-se no gráfico 11 que 23% (vinte e três por cento) consideram sua função no grupo como sendo excelente, 62% (sessenta e dois por cento) afirmam que a satisfação quanto a função que exerce é boa, porém, 15% (quinze por cento) dos entrevistados não estão satisfeitos com as funções que realizam no grupo, considerando regular.

De maneira fácil e baseada nos estudos de *endomarketing* a melhor forma de se resolver esse impasse é conversar com os membros e descobrir qual é a melhor maneira de motivá-los e com isso satisfazê-los, pois sabe-se que um membro da equipe satisfeito ocasiona um lugar harmonioso e pessoas felizes, resultando em bons resultados no trabalho.

Brum (1998, p. 28) descreve:

Neste caso, a motivação torna-se decorrente de procedimento bem mais simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimenta-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar ideias, mostrando o quanto são importantes para a empresa, envolvê-lo nas questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com a sua área de atuação, etc.

O *endomarketing* utiliza-se fundamentalmente da motivação para direcionar os recursos humanos. Baseado na citação pode-se observar meios dos quais um membro adquire satisfação e com isso torna-se mais feliz no ambiente de atuação. Às vezes, não se sentir satisfeito com a função que ocupa é recorrente da falta de informação ou da interação entre os membros da equipe.

Quanto à percepção de como o grupo é visto pela sociedade:

Na décima segunda pergunta, o objetivo foi saber como os participantes da pesquisa acreditam que o grupo é visto pela sociedade em que estão inseridos:

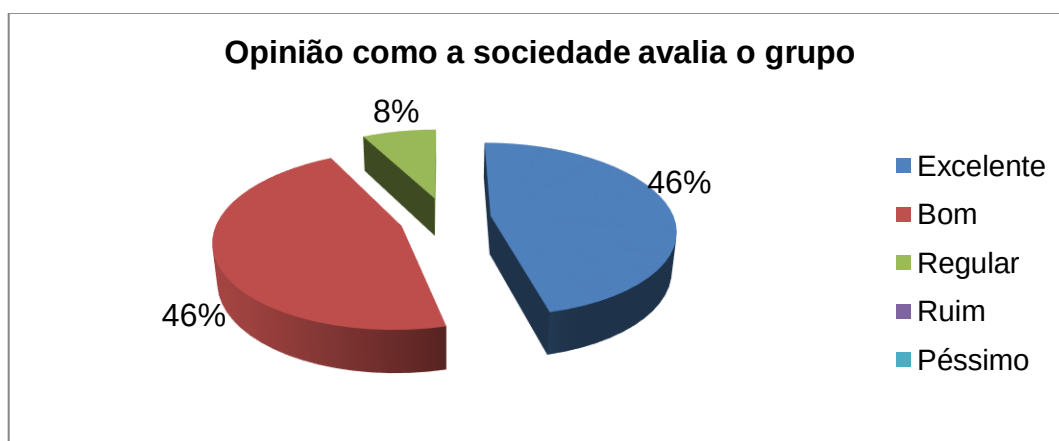


Gráfico 12 - Opinião como a sociedade avalia a imagem do grupo. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O gráfico 12 retrata como os integrantes da equipe de teatro MAGF percebem como são vistos pela sociedade, e o resultado é favorável, pois baseados nos dados apenas 8% (oito por cento) dos membros descreve como regular a visão que a sociedade tem do grupo, os demais percebem uma boa e/ou excelente visão da sociedade com o grupo de teatro.

A maneira que a sociedade avalia o grupo pode motivá-los a melhorar ou desanimá-los. Se a avaliação da sociedade for negativa a liderança deve ser proativa e companheira, pois o externo pode levar os membros perderem o interesse pelos objetivos do grupo devido às críticas da sociedade.

O líder pode utilizar-se desta informação para de fato aplicar uma pesquisa com os membros da sociedade que acompanham os serviços do grupo e utilizar-se dos dados para aproveitar e desenvolver um planejamento que busque o atingimento dos objetivos do grupo que é o reconhecimento de sua arte para além das paredes da congregação que atuam.

Quanto ao conhecimento sobre a história da empresa:

A décima terceira pergunta foi realizada para saber se os participantes da pesquisa conhecem a história, missão e visão do grupo teatral:



Gráfico 13 - Conhecimento em relação à história da empresa. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Questionados sobre a avaliação quanto ao conhecimento de cada um com relação ao conhecimento da história da empresa, da sua missão, visão e valores, pôde-se observar no gráfico 13 que 39% (trinta e nove por cento) avaliam como excelente, ou seja, conhecem bem o quesitos citados, 46% (quarenta e seis por cento) classificam como sendo bom e 15% (quinze por cento) entendem como regular.

Com bases nos dados é possível observar que a história da equipe teatral deve ser exposta de maneira mais clara para todos os membros da equipe, pois uma organização necessita saber quais são os valores, a missão e a visão da empresa em que trabalha para que com isso se sinta realmente parte da equipe e “vista a camisa”.

Faz parte do processo de comunicação deixar os participantes do grupo a par das informações tão importante como a história, a missão e visão do grupo, tendo em vista que são informações primordiais e que o desconhecimento por parte dos participantes pode retardar ou até mesmo impedir o atingimento dos objetivos propostos para a equipe.

Quanto ao relacionamento com os colegas do grupo:

A décima quarta questão buscou saber sobre como é o relacionamento entre os componentes do grupo teatral:

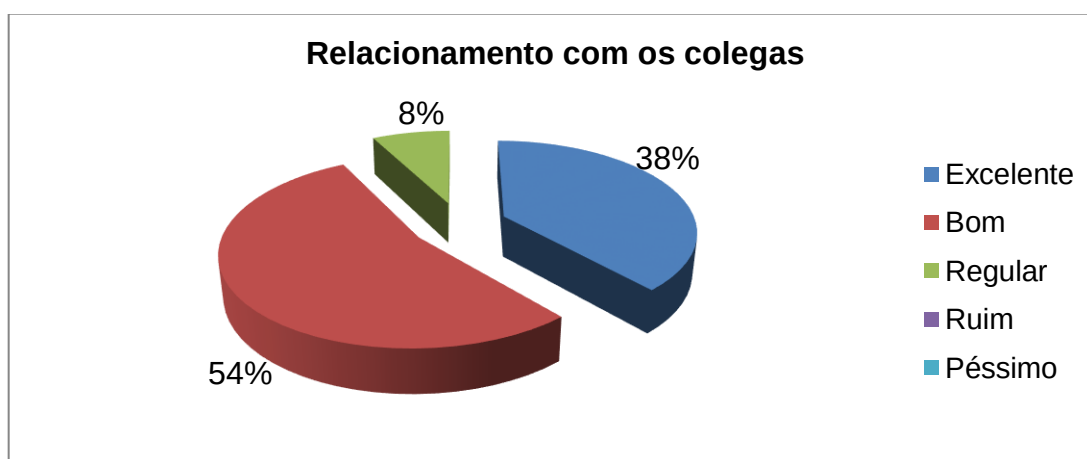


Gráfico 14 - Relacionamento com os colegas. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O gráfico 14 detalha a relação dos integrantes dentro do grupo e mostra que a maioria tem uma relação boa com 54% (cinquenta e quatro por cento), enquanto 38% (trinta e oito por cento) consideram o relacionamento com os colegas de trabalho excelente, ou seja, é relativamente um ambiente amigável. No entanto, pode-se notar que 8% (oito por cento) da equipe consideram ter um relacionamento regular com os colegas de trabalho. Cabe ao líder organizar uma intervenção e tornar o ambiente sem intrigas e falatórios.

O bom relacionamento entre os colaboradores é fundamental, proporciona a empresa um clima organizacional bom e influência no bom desempenho das tarefas e na organização das metas e objetivos.

Segundo Grönroos (2009) os funcionários devem ser valorizados e isso faz com que eles se sintam parte da organização, interagir com outros membros da equipe gera confiança entre líder e liderados, a organização precisa estimular a equipe a aliar motivações pessoais com organizacionais.

Bekin (1995) complementa que o reconhecimento do membro deve ser em função da sua atitude dentro da equipe e dos valores gerados na organização, tornando-se um fator de interação e cooperação.

Contudo, vale salientar que o relacionamento entre os colegas dentro de uma instituição é primordial, pois o trabalho em equipe, o bom relacionamento, a boa comunicação são pré-requisitos para bom desempenho das atividades de forma satisfatória, o *endomarketing* é fundamental nesse processo.

Sobre relacionamento interpessoal:

A décima quinta questão foi realizada para saber qual o grau de relacionamento entre o líder com os liderados:

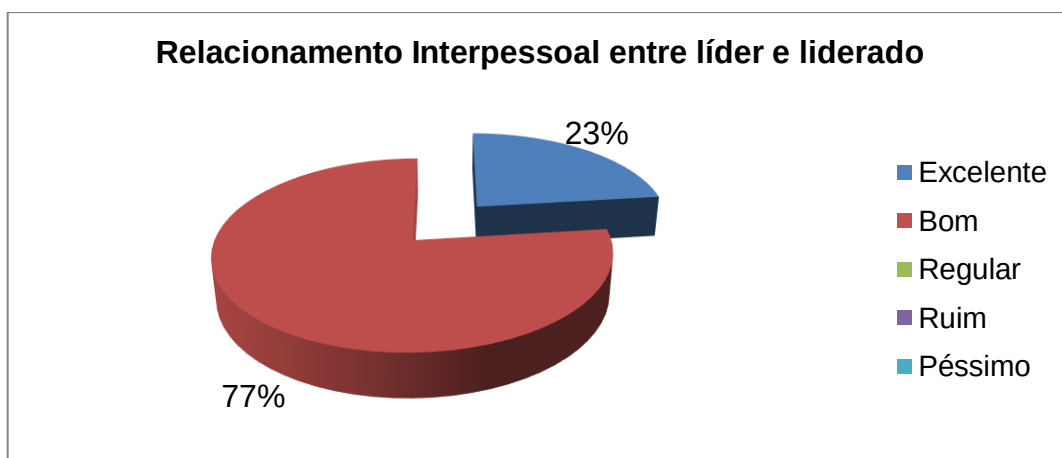


Gráfico 15- Relacionamento Interpessoal entre líder e liderado. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

É fácil notar que os liderados têm certo receio de conversar com o líder. No entanto, também deve-se salientar que essa falta de interação líder/ liderado é nociva. No gráfico 15, observa-se que 77% (setenta e sete por cento) da equipe classifica como bom o relacionamento entre os participantes do grupo e seu líder, podendo ser aplicadas melhorias para otimizar este relacionamento.

Quando se tem uma boa relação com a liderança é benéfico para toda organização, pois baseado nas teorias do endomarketing o líder/chefe é a fonte de

interação e tem como função o direcionamento da informação para os membros da equipe.

Quanto a estratégias de motivação desenvolvidas no grupo:

Na décima sexta pergunta, o questionamento foi para saber qual o grau dos participantes da pesquisa sobre a motivação utilizada pelo líder do grupo com os liderados:

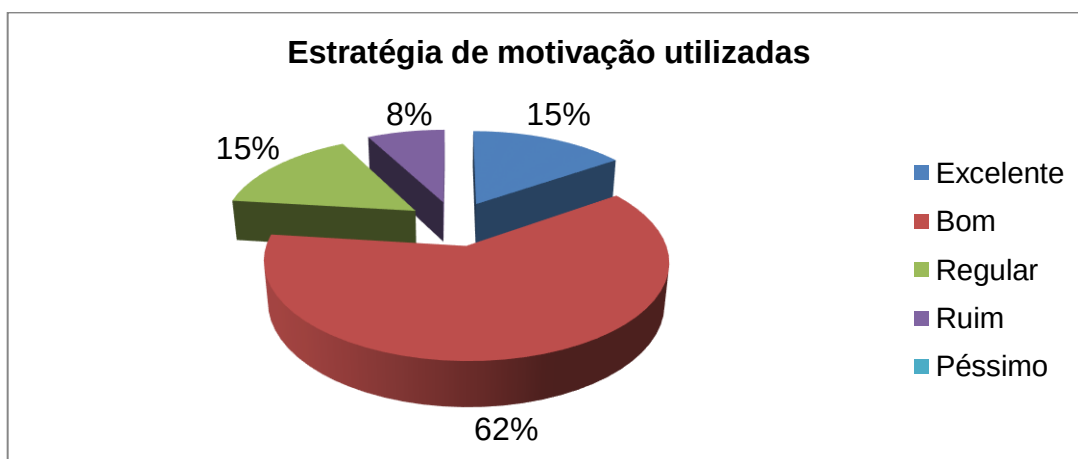


Gráfico 16- Estratégia de Motivação. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O gráfico 16 pontua de forma qualitativa as estratégias de motivação da equipe direcionadas pelo líder. É fácil observar que essas estratégias foram consideradas como boa por 62% (sessenta e dois por cento) dos pesquisados, 15% (quinze por cento) afirmam que a estratégias de motivação que a equipe usa é excelente. Porém, essas estratégias deixam a desejar, pois 15% (quinze por cento) dos integrantes considerando como sendo regular, e 8% (oito por cento) consideram ruim.

Esses dados já devem fazer os líderes ligarem o alerta, pois pessoas desmotivadas causam desinteresse na realização das tarefas, doenças ocasionais que geram faltas (atestados) que consequentemente acarretam em afastamento temporário, resultando em saldos negativos de produção/serviços.

O resultado deve ser analisado com atenção, pois em uma equipe de porte pequeno ter um resultado com tendência à queda é algo preocupante. Mesmo tendo a maioria com respostas positivas a liderança deve adotar uma estratégia que venha modificar a visão dos membros para algo positivo.

Bekin (2004, p.100) enfatiza alguns fatores que ajudam no processo de motivação que são: quando os líderes empenham um papel de orientador e

valorização dos colaboradores; a liderança delega responsabilidades, disponibilizando ao membro a vontade de participar dos eventos da organização, transformando os membros em seres que buscam ser o diferencial;

Sobre alcançar resultados:

A décima sétima questão foi elaborada para saber se a equipe consegue alcançar os resultados propostos:

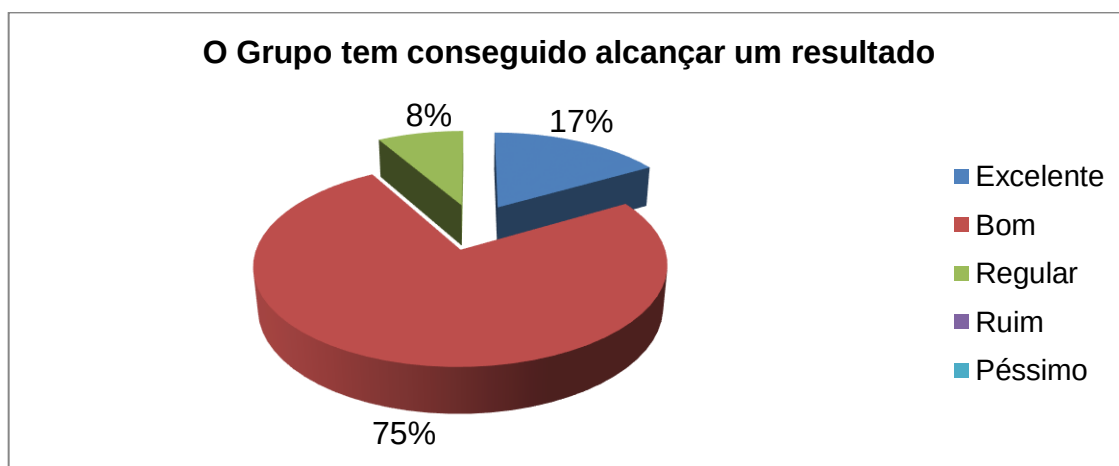


Gráfico 17 - O grupo tem conseguido alcançar um resultado. Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Observa-se que a equipe está trabalhando para obter resultados positivos no meio que atuam, uma vez que 75% (setenta e cinco por cento) avaliam como bom os resultados alcançados e 17% (dezessete por cento) consideram excelente, mas é notório que alguns integrantes ainda não estão tão confiantes em relação aos resultados esperados, visto que 8% (oito por cento) consideram como regular.

No *endomarketing*, os resultados são obtidos em conjuntos, ou seja, o líder direciona a equipe e os motiva a alcançarem o melhor, para que isso aconteça é necessário buscar objetivos organizacionais e individuais para alcançar o alvo proposto.

São apresentados por Minadeo (2008) alguns objetivos do *endomarketing*, que são: fazer com que a comunicação interna seja acessível e fácil entendimento, o qual passe os objetivos da organização de forma com que todos participem, e que os colaboradores expõem suas ideias, e criando tarefas para que os membros atuem com maior liberdade. O *endomarketing* consegue aperfeiçoar os valores do ser humano, motivando-o e manifestando o que a organização valoriza.

Pontos fortes que o grupo possui que motivam os integrantes:

Foram realizadas perguntas discursivas para os 13 entrevistados, as quais serão transcritas de forma anônima e conforme foram escritas no questionário. A questão dezoito do questionário foi elaborada com intuito de coletar a opinião dos integrantes da equipe teatral sobre os pontos fortes/bons da empresa.

Alguns integrantes tiveram dificuldade de responder, porém todos escreveram o que pensavam sobre a empresa. A seguir estão todas as respostas dos entrevistados:

Quadro 10 – Entrevista 01.

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	“Bons líderes, motivações, amizades”
Entrevistado 2	“Incentivo, comemoração de aniversário. A comunhão”
Entrevistado 3	“Motivação, deveres, liberdade para expor suas ideias”
Entrevistado 4	“A comunicação que o teatro possibilita, trabalho em equipe, pessoas capacitadas para o desenvolvimento de técnicas”
Entrevistado 5	“Amizade, companheirismo, confiança”
Entrevistado 6	“Boa atuação, temas lindos, bom histórico de apresentações”
Entrevistado 7	“A interpretar as histórias da bíblia, ser mais resistente, mais habilidoso”
Entrevistado 8	“Sair do comodismo/ser mais resistente, sair do sedentarismo, mais habilidoso”
Entrevistado 9	“Motiva a sair do sedentarismo, a conhecer novas habilidades, ser mais resistente”
Entrevistado 10	“Benefício de alimentação, a fazer exercícios, ensina a ter mais habilidade na hora de encenar”
Entrevistado 11	“Conversa, tentativa de inovação nos trabalhos”
Entrevistado 12	“Exercícios que libertam o sedentarismo”
Entrevistado 13	“Orar, evangelismo e ganhar almas para Deus”

Fonte: Silva (2018)

Nas respostas fornecidas pelos entrevistados apresentam algumas ações de *endomarketing* utilizadas pelo grupo teatral, como por exemplo, motivação, incentivos, comemoração de aniversários, liberdade para expor ideias, desenvolvimento de novas habilidades, exercícios físicos para sair do sedentarismo, etc.

Endomarketing é a interação dos subordinados e superiores de uma empresa de modo direto, o qual proporciona meios para a obtenção de resultados positivos tanto para a empresa, tanto para os funcionários por intermédio de uma comunicação clara e eficiente.

Na opinião de Bekin (1995, p 34) as empresas devem “[...] realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o propósito de promover entre os funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente”.

Na concepção de Brum (2000), o *endomarketing* é proporcionar ao subordinado educação, carinho e atenção, preparando-o com informações e conhecimento para que com isso ser alguém criativo e feliz, com capacidade de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Possíveis mudanças que realizariam no grupo teatral

A questão dezenove é baseada nas possíveis mudanças que os membros do grupo realizariam, a diversas opiniões em relação a essa questão, podem ser observadas logo a seguir:

Quadro 11– Entrevista 02.

Entrevistado	Resposta
Entrevistado 1	“Todavia mudaria à questão para investimento que necessita bastante. Um elevado na publicidade”
Entrevistado 2	“Investiria na capacitação dos membros da equipe e proporcionaria espaço para ampliar as habilidades de cada um”.
Entrevistado 3	“Incentivar o grupo a trazer e envelizar novos integrantes, pois existem muitas pessoas querendo entrar, porém tem vergonha”
Entrevistado 4	“Mais ensaios”
Entrevistado 5	“Vê mais formas de ganhar investimentos, para que o teatro cresça mais. E melhorar a questão de ajudar as pessoas carentes da sociedade”
Entrevistado 6	“Impulsionaria eles a cada vez mais quererem ser melhores nos seus trabalhos realizados e a se esforçarem mais por seus objetivos e habilidade dentro do trabalho”
Entrevistado 7	“Eu mudaria que a gente tivesse mais horas para ensaiar”
Entrevistado 8	“Convocaria boas pessoas para melhor atuação e modificaria a história sem sair do contexto para ser mais cômico ou com mais emoção”
Entrevistado 9	“Colocaria mais regras”
Entrevistado 10	“Como membro acrescentaria matérias de trabalho para melhor aperfeiçoamento das técnicas”
Entrevistado 11	“Não mudaria nada, pois está tudo sobre controle”
Entrevistado 12	“A comunicação mais ativa entre os integrantes, métodos de ensaios e maior publicidade para arrecadamento de dinheiro”
Entrevistado 13	“Não mudaria nada”

Fonte: Silva (2018)

Nas opiniões em relação a possíveis mudanças pode-se notar que muitos integrantes adotariam novas técnicas e aumentariam horas de ensaio ou melhorariam o espaço de se encontrar para ensaiarem, e investiriam em publicidade e figurino. No entanto, tem alguns que não mudariam nada.

Com as informações coletadas é possível observar que o grupo necessita de mudanças para melhor atender seus liderados, e com isso pode alcançar resultados

satisfatórios para com a sociedade, pois o endomarketing tem como função valorizar os colaboradores para com isso atender as necessidades e desejos do cliente externo.

6.1 RESULTADO E DISCUSSÃO

Diante de todo conteúdo apresentados e do estudo de caso, baseado no questionário aplicado em uma amostra de 13 entrevistados, foi possível analisar a aplicabilidade do endomarketing no grupo teatral MAGF de forma empírica. Os resultados da análise mostram que a maioria dos integrantes da equipe são mulheres. Bem como tem mais do que 46% que atua entre 2 meses a 2 anos e 11 meses na equipe. O questionário complementou questões como escolaridade, satisfação, liberdade de expressão e comunicação.

Na relação líder versus liderado, a pesquisa mostrou de 77% da equipe tem um bom relacionamento interpessoal com a liderança, e 23% um relacionamento excelente. Baseado nisso pode-se dizer que em termos de comunicação líder e liderado a equipe está no caminho certo.

No quesito estratégias motivacionais há a necessidade de melhorias, pois 15% compreendem que está em falta estratégias que motivem os integrantes a comparecerem nos ensaios pontualmente, outros 8% dizem que é ruim a estratégia de motivação. No entanto, a maioria, 62%, responderam que está bom a forma atual. Pelo ponto de vista da pesquisadora isso quer dizer que os integrantes estão acomodados com os processos do grupo.

No quesito comunicação, a maioria dos integrantes (69%), responderam que a consideram excelente, valendo ressaltar que 31% a consideram boa. A comunicação possibilita a melhoria no desempenho e diminui a insegurança, ajudando na interação da equipe.

É comum pensar que as pessoas entram em uma organização em busca de remuneração, mas com base na pesquisa e no local de aplicação da mesma podemos notar que isso não é verdade. As pessoas buscam aceitação, motivação, autoestima, interação na sociedade. E o *endomarketing* é uma ferramenta que possibilita isso dentro das organizações.

Outro ponto importante no *endomarketing* é o relacionamento em grupo. Quando as perguntas sobre o relacionamento/comunicação interna, 38% dos integrantes do grupo citaram que é excelente, a interação entre todos. E 54% também

disseram que a convivência é boa, apenas 8% disse que não é tão bom assim, classificou a resposta como regular.

Outro ponto importante é o repasse das informações à equipe, 38% disse que é excelente a troca de informações, ou seja, clara e transparente. Outros 54% compreendem que o repasse das informações está classificado em boa, sendo assim tem possibilidades de melhora. E 8% classifica a troca de informações em regular.

A equipe ainda respondeu perguntas sobre a concepção da imagem que o grupo passa a sociedade em suma houve um empate, pois 46% da equipe classificou com excelente e boa, e somente 8% classificou como regular, ponto que precisa ser analisado, pois uma empresa sendo ela grande ou pequena sempre quer alcançar resultados satisfatórios ainda mais relacionados a sua imagem meio a sociedade.

A equipe precisa conhecer mais a história, missão, visão e valores do MAGF, pois baseado em uma das perguntas foi possível notar que eles são superficialmente sobre o histórico do grupo. Na questão 39% considerou excelente, ou seja, compreende bem os princípios da organização. E 46% avalizaram com bom, sendo assim parece-me que não sabem realmente quais os fundamentos do grupo.

Por meio do presente estudo foi possível observar que em grande maioria a equipe sem compreender do termo *endomarketing* efetua-o empiricamente, devido oferecer os serviços da organização utilizando, somente, do prazer de levar ao próximo arte de qualidade. A equipe MAGF oferece aos seus integrantes confiança e possibilidade para melhorar suas estratégias de motivação.

Observando a equipe é possível notar a aplicabilidade do endomarketing, pois a comunicação e a tentativa de motivar os integrantes são um passo para a obtenção de melhor interação entre líderes e liderados.

7 CONCLUSÃO

A proposta da pesquisa foi analisar a possibilidade da aplicabilidade do *endomarketing* no grupo teatral MAGF. Com isso, utilizou-se da investigação de literaturas sobre *endomarketing*, compreender as práticas de *endomarketing* e ver sua possível aplicação em uma organização simples de artes, na cidade de Itaituba/PA.

Com o estudo foi possível perceber as dimensões do *endomarketing* em um grupo teatral sem sua aplicabilidade, pois observando pode-se dizer que a equipe usa da ferramenta empiricamente. É notório a exposição na prática dos conceitos e habilidades de comunicação, liberdade de expressão e o relacionamento.

No primeiro momento da pesquisa foram abordados autores e teorias que esclareceram de forma clara e simples sobre *endomarketing*. No que se refere ao estudo de caso, foi observado que o grupo teatral, Ministério de Artes Gerando Frutos, utiliza empiricamente de alguns instrumentos do *endomarketing* como: reuniões, comunicação interna.

No que se referem às questões abordadas no questionário, todas foram analisadas e avaliadas de maneira honesta, destacando-se entre as mais satisfatórias a comunicação. A qualidade da comunicação no ambiente interno, à liberdade e segurança para expressar suas ideias, a obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento de suas atribuições, a dificuldade entre o relacionamento interpessoal e a eficácia das estratégias motivacionais desenvolvidas pelo grupo e o nível de satisfação dos integrantes por trabalharem neste ministério.

Nas respostas fornecidas pelos entrevistados apresentam algumas ações de *endomarketing* utilizadas pelo grupo teatral, como por exemplo, motivação, incentivos, comemoração de aniversários, liberdade para expor ideias, desenvolvimento de novas habilidades, exercícios físicos para sair do sedentarismo, etc.

Com isso entende-se que o grupo tem possibilidades de aplicar as práticas do *endomarketing* de forma planejada, para que com isso melhores seus resultados perante a sociedade e os próprios membros da equipe, permitindo a satisfação de todos integrantes e líderes.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso apresenta-se de grande importância, pois os resultados poderão servir de apoio para demais acadêmicos, e sociedade em geral, pois o *endomarketing* é uma ferramenta que possibilita a organização e melhores resultados baseados na motivação, comunicação e

relacionamento, e visto que, os membros de uma organização são clientes em potencial e um cliente satisfeito atrai outros clientes. Por fim, foi possível se chegar aos objetivos propostos deste trabalho, tendo em vista que a aplicabilidade do *endomarketing* em uma equipe teatral é possível.

REFERÊNCIAS

ALVES, Stefânia Poliana de Lima. **A origem e evolução do marketing**. 17 de dezembro de 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-origem-e-evolucao-do-marketing/50713/>>. Acesso em: 02 jun 2018.

ANDRADE, L. P. **O papel da comunicação interna como ferramenta do endomarketing**. 2007. Monografia (Especialização em Marketing). –Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Boooks, 1995.

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas,1994.

BÍBLIA, Marcos. português. **Bíblia de estudo Genebra**. Antigo e novo testamento. Tradução de João Ferreira de Almeida e Atualizada. São Paulo e Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil,1999. p. 1178.

BISPO, Anselmo Lino. **Venda orientada por Marketing**. Distrito Federal: Ed. Senac, 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros **Endomarketing**. 3ª ed. Porto Alegre: Ortiz. 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

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

CARVALHO, Ronald Z. **Marketing por Ronald Z. Carvalho**. São Paulo: Nobel, 1999.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

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

COBRA, Marcos & RIBEIRO, Áurea. **Marketing: magia e sedução**. São Paulo: Cobra, 2000.

CONTENT, R. R, **Origem e evolução do Marketing: por quais mudanças o marketing passou?** Publicado em 11 de fevereiro de 2017. | Atualizado em 30 de Abril de 2018 - Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/origem-e-evolucao-do-marketing>- Acesso em: 02 jun 2018.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: Dublinense, 2012.

CULLIGAN, J. Matthew; DEAKINS, C. Suzane de; YOUNG, Arthur. **Administração de volta às origens: a arte perdida da liderança.** Rio de Janeiro: Best Seller, 1998.

CUNHA, Marcio Freitas. **Endomarketing: Ferramenta de Estratégia para Atingir uma Satisfação Interna.** 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-ferramenta-de-estrategia-para-atingir-uma-satisfacao-interna/13508/>>. Acesso em: 17 jun 2018. Sem paginação.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Edição. Rio de Janeiro; Elsevier, 2010.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia ciência.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração.** Tradução Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, C.C.N. **Comunicação administrativa: sua eficácia.** O caso UniRio, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.

GOLD, Miriam. **Redação Empresarial – Escrevendo com sucesso na era da globalização.** 2. ed. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

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

GIL, C. A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, análise, planejamento, implementação e controle** 5°. Ed. Atlas, São Paulo, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: E d. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Minhas aventuras em Marketing**. Rio de Janeiro: Best Business, 2017.

KUNSCH, M.M.M.K. **A comunicação integrada nas organizações modernas: Avanços e perspectivas no Brasil**. In: Corrêa, IG (ORG).

LACOMBE, Francisco. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. Aparecida – SP: Ideias & Letras, 2008.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, R. S. A.D. **Endomarketing: como ferramenta de comunicação com o público interno**. 2004. Artigo. – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

MICROSOFT. **Office Excel 2010**. Versão 2010. Acesso: 8 dez 2018.

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

MOTA, Josiane. **Ministério de Artes Gerando Frutos**. Itaituba, PA. 20 nov 2018.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing Cultural & Comunicação Dirigida**. São Paulo: Globo, 1993.

NEVES, Roberto. Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro, Mauad, 1998.

PINTO, V.N. **Comunicação e cultura brasileira**. São Paulo: Ática, 1986.

REY, F. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo Pioneira Tomson Learning, 2005.

ROBBINS, H. **Como ouvir e falar com eficácia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>>. 2012. Acesso em 21 jun 2018.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing Básico** 2ª. Edição. São Paulo, Editora Saraiva, 2003.

SANTIAGO, L. C. **A relação entre comunicação interna e endomarketing: reconfiguração das dinâmicas comunicativas no contexto das organizações.** 2010. Dissertação (Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo – SP.

SANTOS, Marcelo Cordeiro dos. **Endomarketing como ferramenta de gestão com foco na satisfação e retenção de colaboradores nas CIAS.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização em Gestão Empresarial. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviços: fundamentos, análises e práticas no setor de saúde.** Ed. Edufal, 2005.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: 1999.

TERRÃO, W. J. **Endomarketing como estratégia de gestão de pessoas.** Revista on-line IPOG. 2014, Goiânia.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário destina-se apenas para fins acadêmicos, no entanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para o líder, grupo teatral ou participantes e você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar do estudo “O USO DO *ENDOMARKETING* EM UM GRUPO TEATRAL DO MUNICÍPIO DE ITAITUBA/PA”, que tem como objetivo analisar a aplicabilidade do *endomarketing* em um grupo teatral que atua no município de Itaituba/PA. Sua opinião é de fundamental importância e suas respostas permanecerão sob sigilo.

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

1. Gênero.

- a) () feminino b) () masculino

2. Qual e sua idade? _____ anos

3. Qual seu grau de escolaridade?

- a) () ensino fundamental
b) () ensino médio incompleto
c) () ensino médio completo
d) () ensino superior incompleto. Qual Curso: _____
e) () ensino superior completo. Qual curso: _____

4. Quanto tempo você participa do grupo teatral? _____ anos e/ou _____ meses

5. Qual seu grau de satisfação com relação às atividades que você exerce no grupo?

- a) () Muito satisfeito
b) () Satisfeito
c) () Insatisfeito
d) () Muito insatisfeito

6. Qual o meio mais utilizado para passar as informações aos participantes do grupo?

- a) () Através de mural/quadro de recados.
b) () Através de cartazes ou placas.
c) () Através de reuniões.
d) () Através de e-mails ou WhatsApp®
e) () Outros. Especifique: _____

7. Como você avalia a qualidade na forma que é realizada a comunicação do líder com os participantes do grupo?

- a) () Ruim, as informações não são claras e objetivas.
- b) () Boa, mas necessita ser repassada com mais antecedência.
- c) () Excelente, não tem o que melhorar.
- d) () Não recebo informações por parte da empresa.
- e) () Não sei responder

8. A empresa oferece liberdade e segurança aos participantes para expressar suas ideias? Na escala, você avalia este requisito como?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

9. Como você analisa as informações que lhes foram repassadas para que sua atividade seja realizada com êxito?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

10. Como você vê os meios utilizados pelos participantes do grupo para efetuar a comunicação e obter informações necessárias para o desenvolvimento das atividades?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

11. Como você considera sua satisfação no que diz respeito a sua função no grupo?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

12. Na sua opinião como a sociedade avalia a imagem do grupo?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

13. Como você classifica seu conhecimento em relação à história da empresa, missão visão e valores?

- a) () Excelente

- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

14. Como você avalia o seu relacionamento com os demais colegas do grupo?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

15. Como você avalia o relacionamento interpessoal entre os participantes do grupo e a liderança?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

16. Como você considera a eficácia das estratégias motivacionais desenvolvidas pelo grupo?

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

17. Na sua concepção, o grupo tem conseguido alcançar um resultado:

- a) () Excelente
- b) () Bom
- c) () Regular
- d) () Ruim
- e) () Péssimo

18. Cite três pontos fortes/bons que a empresa possui e que motiva os funcionários na realização de suas tarefas.

1. _____
2. _____
3. _____

19. Se você pudesse mudar algo na empresa, o que faria para melhorar a satisfação dos funcionários na realização do seu trabalho?
