

# ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE *ENDOMARKETING* EM UMA METALÚRGICA<sup>1</sup>

Débora Pellizzari da Rosa<sup>2</sup>, Fabio Teodoro Tolfo Ribas<sup>3</sup>, Juliano Nunes Alves<sup>4</sup>

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar a necessidade em abranger as ferramentas de *endomarketing* na empresa de metalurgia. Para tanto, foi realizado o embasamento teórico sobre o tema proposto, onde foram fundamentais as obras de Brum (2010) e Bekin (2004) para identificação da eficiência do *endomarketing* à organização. Para o levantamento de dados, utilizou-se como metodologia o estudo de caso, por meio da observação e da abordagem qualitativa e quantitativa. Como instrumento de pesquisa foram aplicados a entrevista em profundidade ao gestor de RH e o questionário com perguntas fechadas a 41 colaboradores. Através dos dados obtidos a partir da entrevista e questionários respondidos, estes possibilitaram confrontar os resultados com a bibliografia relacionada para, assim, avaliar a atual situação do *endomarketing* praticado nesta organização. Por meio da coleta de dados, análise e relação com a pesquisa teórica, chegou-se ao resultado de que é necessário abranger as ferramentas de *endomarketing* e estabelecer melhorias nas ferramentas já utilizadas uma vez que estas apresentaram ineficiências e em algumas situações são causadoras de confusão na interpretação dos colaboradores, uma vez que a percepção sobre algumas delas não apresentam clareza quanto a sua função.

**Palavras-Chave:** *Endomarketing*, Ferramentas de *Endomarketing*, Planejamento de *Endomarketing*.

## ANALYSIS OF INTERNAL MARKETING PRACTICES IN A STEEL MILL

## ABSTRACT

This essay aims to evaluate the need for internal marketing tools to embrace the company Metallurgical. For this purpose, it was performed the theoretical on the proposed topic, which were fundamental works of Brum (2010) and Bekin (2004) to identify the efficiency of internal marketing to the organization. For data collection, it was used as methodology, a case study, through observation and qualitative and quantitative approach. The research instrument was applied an interview to the human resource's manager and a questionnaire with closed questions to employees. Using the data obtained from interviews and questionnaires, they allowed comparing the results with the bibliography above related so, this way an analyze can be made to the current situation of *endomarketing* practiced at organization. Through data collection, analysis and compared with theoretical research, the result reached was that is necessary to deal with internal marketing tools and establish improvements in the tools already used since these were

<sup>1</sup> **Data da recepção:** 13/09/2012. **Data da aprovação:** 21/09/2012. **Data da publicação:** 01/10/2012.

<sup>2</sup> Faculdade da Serra Gaúcha - FSG: email: [deborapellizzari@hotmail.com](mailto:deborapellizzari@hotmail.com)

<sup>3</sup> Faculdade da Serra Gaúcha - FSG: email: [fabio.ribas@fsg.br](mailto:fabio.ribas@fsg.br)

<sup>4</sup> Universidade Federal de Santa Maria - UFSM: email: [admjuliano@yahoo.com.br](mailto:admjuliano@yahoo.com.br)

inefficiencies and in some situations are causing confusion interpretation of employees, as the perception of some of them do not have clarity as their function.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Marketing Tools, Planning Endomarketing.

# ReAT - FAT/UFPel

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a qualidade e diversidade de produtos não são mais um diferencial para as empresas, esses quesitos são necessários para que elas permaneçam competindo no mercado. As empresas estão buscando continuamente a excelência de mercado, implementando em sua gestão organizacional estratégias para melhorar os seus processos.

Diante de tantas opções que uma empresa pode adotar para melhoria de processos, o *marketing* é uma das ferramentas mais implementadas para ganhos de mercado. Porém, o *marketing*, como a maioria das estratégias, está focado em atender o seu cliente externo: o consumidor. Pensando em inovar essa premissa de *marketing*, profissionais ligados a essa área desenvolveram o *marketing* interno, denominado na literatura por *endomarketing*.

O *marketing* interno ou *endomarketing* é uma prática utilizada com o objetivo de encantar e reter o cliente mais próximo que a organização possui: o colaborador. O *endomarketing* nada mais é que um planejamento estratégico que, acompanhado de canais de informação adequados a estas práticas, possibilita o bom desenvolvimento do ambiente de trabalho, o que poderá criar em seus colaboradores a sensação de motivação. Segundo Brum (2010) o *endomarketing* tem como objetivo estabelecer uma relação de compartilhamento entre o colaborador e a empresa a mesma visão em relação ao negócio que a empresa representa e assim trabalharem juntos ao mesmo propósito.

Com a finalidade de apresentar como o *endomarketing* funciona na prática, esta empresa é o campo de pesquisa utilizado para exemplificar, na prática, como o essa ferramenta pode influenciar o comportamento dos colaboradores e trazer benefícios para organização. A empresa metalúrgica, atualmente utiliza das práticas de *endomarketing*, com apoio do setor de RH, onde o mesmo é responsável pelo planejamento e execução dessas práticas.

Esta Metalúrgica é uma empresa cujo seu negócio é a fabricação de puxadores para móveis e acessórios ligados ao mesmo ramo. Sua atuação no mercado é de mais de 55 anos e sua gestão é totalmente familiar. Seu público-alvo são as indústrias que fabricam móveis, tanto para o lar quanto para escritório. Por se tratar de um mercado de consumo secundário, a preocupação em estabelecer estratégias competitivas é constante dentro da organização.

Esta pesquisa é denominada predominantemente quantitativa também de cunha qualitativo, de natureza descritiva, pois tem o objetivo de descrever através de instrumentos estabelecidos pela autora da pesquisa, como o questionário e a entrevista em profundidade como o *endomarketing* é percebido pela amostra. Uma vez que se estabeleceram os métodos para coleta dos dados, e assim esta pesquisa é um estudo de caso e o desenvolvimento deste trabalho está disposto em quatro capítulos. No primeiro capítulo, descreve-se a fundamentação teórica, que traz o conceito de *endomarketing* a partir da opinião de diversos autores, relacionando-se ao estudo feito nesta empresa. No segundo capítulo estão descritos os métodos utilizados, bem como o instrumento de pesquisa para se obter os dados necessários, a fim de avaliar o que foi proposto como objetivo por meio de entrevista em profundidade com a gestora de RH e aplicação de questionário aos colaboradores. No terceiro capítulo, apresentam-se a análise dos resultados obtidos na entrevista em profundidade e questionário aplicado, confrontado com o que foi estudado na fundamentação teórica. E para finalizar, no quarto capítulo, apresenta-se a considerações finais do que foi proposto no problema de pesquisa e relatado nos resultados.

## 2. CONCEITO DE *ENDOMARKETING*

As organizações, dentro do conceito de *marketing*, começam a se dar conta de que, além de vender bens e serviços de qualidade ao seu cliente externo, também é necessário reter

o seu principal cliente: o colaborador. Ao entender as necessidades do cliente interno, essa atitude poderá alcançar o objetivo inicial de *marketing*, que é a conquista e fidelização do cliente, porém este passa a ser o interno.

Dando continuidade, segundo Oliveira (2008) denomina o *endomarketing* como a forma de vender a imagem positiva da empresa (visão, missão e valores) ao seu público interno. É importante ressaltar que o *endomarketing* deve abranger todos os níveis hierárquicos da empresa, ou seja, a percepção de valores da empresa deve ser notada desde o funcionário da limpeza até a gestão. Se os valores da empresa forem bem recebidos pelo seu cliente interno, a satisfação irá se expandir ao ambiente externo.

O papel do *endomarketing* na empresa ou organização é atender ao seu cliente interno: os colaboradores, com a finalidade de desenvolver entre os funcionários e a própria organização a percepção de valores em que a organização desempenha através do trabalho em equipe, correlacionando os setores da organização com os colaboradores (BEKIN, 2004).

No entendimento de Cerqueira (2005), o *endomarketing* denomina-se em projetos e ações que uma organização deve desenvolver entre os colaboradores com a finalidade de criar uma base cultural de comprometimento através da correlação entre indivíduos e as tecnologias, visando à percepção dos valores estabelecidos, a conservação de um clima ideal de valores, a obtenção de índices expressivos tanto na produtividade quanto na qualidade que, em consequência, acarreta uma redução de custos.

É necessário que os canais de comunicação interpessoal possam atingir e permitir a ausência de conflitos e insatisfação do colaborador. Brum (2010) indica que o *endomarketing* tem como principal objetivo exercer influência para que todos os colaboradores compartilhem uma visão sobre o que representa o negócio da organização, correlacionando gestão, metas, o que é produzido, serviços prestados e mercados nos quais possa atuar. Assim, o *endomarketing* é visto como necessário para adaptação de mudanças que começaram a ser praticadas com a utilização do canal de comunicação adequado à organização. Brum (1998, p.16) esclarece que: “O *endomarketing* pode ser definido também como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”.

O *marketing* interno, ou *endomarketing*, como a forma de se obter bons resultados ao contratar, treinar e motivar os colaboradores, possibilitando que desenvolvam sua capacidade de oferecer bons serviços ao cliente externo afirma Silva (2005). Assim, a premissa de *endomarketing* nada mais é do que a troca interna entre a organização e os indivíduos com o objetivo de tornar a comunicação interna eficaz antes mesmo de alcançar o mercado externo.

O *endomarketing*, muitas vezes, é confundido com a comunicação interna. Na verdade, a comunicação interna pode servir como apoio ao *endomarketing*, e assim tornar o mesmo mais eficiente. Este assunto será abordado a seguir.

## **2.1 A Comunicação Interna nas Organizações como Apoio ao *Endomarketing*.**

O significado de comunicação interna é resumido como uma forma de tomar ações que sejam voltadas a atender os objetivos, estratégias e resultados nas organizações. A comunicação interna, conforme define Brum (2010), é uma linha mestra que possui a função de gerenciar a entrada e a saída de informação, tornado possível que sejam alcançados os objetivos organizacionais. Assim, o *endomarketing* nada mais é do que a comunicação interna, porém recebendo efeitos como cor, imagens e frases.

A comunicação interna como apoio ao *endomarketing* estabelece papel fundamental, pois, na visão de Brum (2010, p, 17), [...] a comunicação e o *marketing* interno estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas nas empresas [...] Dessa forma, entende-se que sem a comunicação interna, o *endomarketing* não poderia ser eficiente. Brum (1998)

salienta ainda o conceito de comunicação interna como sendo um instrumento capaz de possibilitar a aproximação entre o funcionário e a empresa. Como processo básico, a comunicação está presente em todas as situações de uma sociedade. Através de um programa bem elaborado de comunicação interna, pode-se tornar possível o comprometimento do funcionário com a nova postura da empresa, uma vez que esta esteja empenhada nas práticas de *endomarketing*.

[...] comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento que uma empresa repassa uma informação através de um *e-mail* ou de um documento qualquer para os seus empregados, está fazendo comunicação interna. *Marketing* interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de *marketing* para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. (BRUM, 2010, p. 42).

A partir do entendimento que a comunicação interna é toda forma de comunicação que ocorre dentro da organização, é possível identificar as suas diferenças e trabalhar melhor cada conceito. Destarte, entende-se os benefícios que o *endomarketing* pode trazer à organização para aplicá-lo com mais eficiência.

## 2.2 Benefícios do *Endomarketing*.

Inicialmente, o *endomarketing* tinha como foco a motivação do funcionário e sua satisfação. Havia a crença de que uma empresa deveria possuir funcionários satisfeitos para que seus consumidores também fossem satisfeitos, uma vez que grande parte do que é consumido envolve mão de obra. Assim, essa ideia inicial, acarretava uma falsa impressão de que a empresa estaria dando mais importância ao funcionário do que ao cliente externo, além de gerar custos para organização (BEKIN, 2004).

Na visão de Brum (2010) esclarece que um programa de *endomarketing* bem feito, é capaz de tornar o funcionário mais comprometido com a nova postura da empresa e cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho. A autora ainda assevera que o *marketing* interno, de maneira geral, é repassado aos colaboradores através de canais, instrumentos e ações de forma a atingir um grande grupo, dirigidos de acordo com a estrutura da empresa, sem o esforço de criar no colaborador o sentimento de ser “único” para a organização. Essa massificação da informação pode estar relacionada a questões financeiras, o que pode criar a colocação de seus colaboradores dentro de um mesmo patamar, independente de sua função exercida e/ou o cargo que ocupa na organização.

[...] as técnicas de *endomarketing* podem ser perfeitamente utilizadas nas organizações para motivação do melhor desempenho dos colaboradores. A pesquisa de satisfação, por exemplo, pode ser usada para identificar as necessidades dos colaboradores, seus desejos e atitudes, da mesma forma que se usa para conhecimento dos clientes externos. (BISPO, 2008, p.76).

Treinar funcionários para que desenvolvam suas habilidades em lidar com pessoas, produtos e serviços relativos ao mercado que a organização deseja atingir, torna mais visível acessível o objetivo de motivar o cliente interno. Para isso, esse programa de treinamento deverá ser contínuo, para condicionar as pessoas a enxergar uma nova realidade que estarão passando. Assim, essas empresas que possuem um entendimento de que os treinamentos são importantes, podem se tornar empresas de sucesso e líderes de mercado (SANTOS, 1995).

A partir da premissa da importância do *endomarketing* nas relações internas da organização, surgem as derivações do *marketing* a partir de sua releitura por pesquisadores que estão dispostos a inovar essas práticas, a fim de adaptar do *marketing* para *endomarketing* o composto dessa prática.

### 2.3 Compostos de Marketing e Endomarketing.

O composto de *marketing*, segundo Inkotte (2000), originalmente identifica o gerenciamento de mudanças como papel importante para a melhoria da qualidade do serviço total em que esteja voltado para as transformações contínuas. No *marketing* tradicional, o conceito determina como fator de planejamento o *mix de marketing*, que são os 4P's – produto, preço, praça e promoção – que no composto de *endomarketing* está representado pelos 4C's, podendo ser melhor entendido no quadro 1 comparativo de *marketing* e composto de *endomarketing* que segue:

4P's	4C's
Produto	Companhia
Preço	Custos
Praça	Coordenadores
Promoção	Comunicação

Quadro 1 : Comparativo de *marketing* e composto de *endomarketing*  
Fonte: Inkotte (2000)

O composto de *endomarketing* em sua forma simples e traduzida ao *mix de marketing*, está relacionado da seguinte forma por Inkotte (2000):

- a) O produto, que no *marketing* está relacionado com o planejamento para atender as necessidades do consumidor, no *endomarketing* denominado companhia, atenderá as necessidades e expectativas do cliente interno, como forma de se diferenciar no mercado competitivo;
- b) O preço, no *marketing*, provém dos custos de produção e fatores de mercado, no *endomarketing*; representado pelo custo, engloba a remuneração de funcionários, treinamento e até mesmo o investimento na ferramenta de *endomarketing*;
- c) A praça representa o controle referente aos locais escolhidos para dispor os produtos e seu tempo de divulgação, a coordenação no *endomarketing*, responsável por divulgar o planejamento de *endomarketing*;
- d) A promoção, como o próprio nome diz, refere-se às atividades promocionais como propaganda, promoção de vendas e força de vendas que, para o *endomarketing*, se traduz como comunicação, voltada a diversificar atividades de disseminação e coletar informações.

O composto de *endomarketing* poderá ser entendido como uma importante forma de comunicação, a fim de atender a demanda do cliente interno na organização. Essa prática deverá ser disposta na empresa de forma adequada para atingir bons resultados, sendo que para cada organização deverá ser percebida a necessidade da utilização ou não de ferramentas específicas.

### 2.4 Ferramentas de Endomarketing.

Para avaliar e mensurar os esforços da comunicação interna é comum o uso da pesquisa de clima organizacional que, em parceria ao Recursos Humanos e Gestão, poderão avaliar o índice de satisfação do colaborador em relação à empresa. Essa prática de pesquisa de clima recebe também a denominação de monitoramento e mensuração da comunicação, que são mais utilizadas em pesquisas de grupos geralmente através de canais impresso ou virtual como jornal interno e *intranet* (CORREA *at al*, 2009).

Para ter uma visão mais acentuada da situação, Teixeira (2002), exemplifica alguns modelos de ferramentas de comunicação:

- a) Correio eletrônico: para comunicação entre os próprios funcionários;
- b) Mensagens virtuais: através do descanso do visor dos monitores, com o próprio *slogan* do *endomarketing*, para reforçar a campanha;

c) Datas festivas e aniversários: através de instrumentos com mensagens comemorativas;

d) Caixa de sugestões: essa prática poderá ser recompensada com alguma forma de premiação.

Como exemplo de canal de informação, Brum (1998) trás o vídeo de integração à empresa, que terá como objetivo apresentar a missão e os princípios da organização, bem como o seu negócio. Este seria um complemento manual impresso, porém com imagens visuais e apresentado aos novos funcionários. Manuais técnicos e educativos, como define a autora, são instrumentos que devem ser presentes nos programas internos de empresas de grande porte.

A autora complementa que outra forma de comunicação é o jornal de parede, o qual deve ser um jornal interno afixado na parede. Os assuntos abordados nesse jornal seriam de cunho geral e também poderão servir de estímulo ao público interno como, por exemplo, informar sobre o atingimento de metas. Dentro dessa linha de informativos impressos, o cartaz de parede é opção, uma vez que traz além do conteúdo apelo visual. Esses cartazes podem ser utilizados em uma campanha motivacional, a fim de atingir um objetivo emocional nos colaboradores (BRUM, 1998).

Ainda como canal de *endomarketing*, a autora traz os seguintes exemplos:

a) cartazes informativos: esse tipo de instrumento é indicado a empresas que estão passando por mudanças;

b) painel do tempo: possui a finalidade de dispor aos funcionários informações de como a empresa atuava no passado, como está atuando e suas perspectivas para o futuro;

c) painéis motivacionais e decorativos: algumas empresas adotam painéis na entrada, informando algum tipo de comemoração como, por exemplo, o aniversário da empresa;

d) palestras internas: essas palestras seriam uma intermediação da informação que os executivos possuem aos funcionários que ocupam cargos mais baixos na empresa.

É importante ressaltar que para um bom desempenho da aplicação das ferramentas de *endomarketing*, é necessário que a organização estabeleça um bom planejamento e que os indivíduos envolvidos nesse processo estejam preparados para aplicar essas práticas.

## 2.5 Planejamento de *Endomarketing*.

A organização necessitará desenvolver um aprendizado que consista em considerar que, além de sua atividade de produção de bens ou serviço, será necessário reter e atrair o seu cliente interno, desenvolvendo, dessa forma, o sentimento de necessidade para a mesma (BEKIN, 2004).

Independente do projeto de *endomarketing* praticado, o resultado alcançado estabelece um forte componente de comunicação integrada, tanto no que se refere ao relacionamento interpessoal quanto na melhoria da comunicação, sendo que o mesmo servirá para incentivar o comprometimento entre os colaboradores, e deste com o sistema organizacional (CERQUEIRA, 2005).

Na análise de Teixeira (2002), o *endomarketing*, primeiramente, deverá ser o meio de comunicação de informação para o conhecimento dos colaboradores sobre a visão, missão e valores que a organização prima. De fato, são inúmeros os instrumentos de comunicação a serem utilizados. Porém, faz-se necessário ouvir os colaboradores de forma a se sentirem valorizados como indivíduos. Para isso, é necessária a criação de uma pesquisa de clima para mensurar o grau de satisfação. Contudo, essa pesquisa de clima, conforme enfatiza Brum (2003), dever ser feita quando a empresa esteja preparada para ouvir não somente os elogios, mas também as críticas que poderá sofrer, pois tudo aquilo que for apontado como negativo será o fator-chave para mudanças.

O planejamento de *endomarketing* deve ser feito a partir de uma premissa da atual necessidade da organização, e assim empregar o melhor método de *endomarketing*, a fim de atingir os objetivos específicos, sem perdas de processo. A comunicação, nessa etapa, é fundamental, e o entendimento do colaborador sobre esses objetivos será um ponto-chave para o sucesso do planejamento.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa estão descritos o método de pesquisa, a abordagem utilizada e o método para coleta e análise de dados. O processo foi estabelecido em coesão do tema proposto com a fundamentação teórica de alguns autores relacionados neste capítulo.

Os métodos de pesquisa na qualidade de resultados de uma pesquisa necessitam a identificação da origem de onde os dados foram obtidos e também os procedimentos utilizados para análise e interpretação destes dados. Para isso surgiram os sistemas que classificam as pesquisas de acordo com a natureza dos dados coletados em pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. O ambiente da pesquisa pode ser diversificado e também são diversos os métodos para a coleta e análise de dados (GIL, 2010).

Para tanto, a abordagem quantitativa, como explica Roesch (2006), é indicada quando o propósito da pesquisa é obter informações sobre determinada população, caso esta necessite analisar a frequência com que se apresenta a opinião sobre o assunto abordado. Da mesma forma, para Marconi e Lakatos (2008, p. 4), [...] os dados devem ser, quanto possível, expressos com medidas numéricas e o pesquisador deve ser paciente e não ter pressa, pois as descobertas significativas resultam de procedimentos cuidadosos e não apressados [...].

Relacionado a este, não poderá ser descartada a pesquisa qualitativa, uma vez que Roesch (2007, p. 154) complementa dizendo que a pesquisa qualitativa é [...] aprimorada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos [...]. Dessa forma, ela afirma que a pesquisa qualitativa é uma alternativa metodológica de pesquisa que pode ser apropriada para qualquer tipo de projeto.

A aplicação da técnica por observação é um bom exemplo para utilização em pesquisas qualitativa, pois, na visão de Roesch (2006), esse método é muito aplicado ao estudo e ao trabalho, uma vez que o objetivo é o gerenciamento de operações e se obtém a amostra da atividade estudada. Esse método é utilizado para entender como os indivíduos observados administram seu tempo quando estão trabalhando.

O método de pesquisa a ser utilizada neste trabalho foi à descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever características de determinadas populações e/ou fenômenos onde são utilizadas as técnicas padronizadas para a coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. De acordo com a metodologia, este trabalho é descritivo a partir do estudo fundamentado das ferramentas de *endomarketing*, este será relacionado com a prática dessas ferramentas na empresa metalúrgica. Em relação a este ainda apresenta-se o método de estudo de caso, pois conforme Roesch (2006, p. 155) [...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto [...] o que se aplica a este trabalho pois a partir do assunto fundamentado, será feito uma relação com a forma como a empresa estudada, desenvolve em sua rotina.

A delimitação da população de acordo com a afirmativa de Roesch (2006, p. 128), para uma delimitação de população deve-se [...] englobar toda a organização, como no caso de propostas de reestruturação organizacional, normalmente em empresa de pequeno e médio porte [...], dando-se importância na descrição da área, com a inclusão da quantidade de pessoas atuantes nesta área.

A empresa estudada possui uma população de 80 colaboradores incluindo a diretoria. A amostra deste TCC alcançou o número de 41 funcionários, dentre eles homens e mulheres e a gestora do setor de RH. Uma vez que a mostra seja aleatória, segundo Roesch (2006, p. 139) cria-se a suposição de [...] que é possível inferir estatisticamente a probabilidade de que um padrão observado na amostra seja replicado na população. É o que se chama de amostra probabilística.

As técnicas de coleta de dados segundo Marconi e Lakatos (2008) fazem referência à coleta de dados como a etapa da pesquisa em que se dá início à aplicação de instrumento elaborado e técnicas anteriormente selecionadas, com a finalidade de se efetuar a coleta de dados previstos. O controle rigoroso na aplicação do instrumento de pesquisa é fator de grande importância para que sejam evitados erros e possíveis defeitos resultantes da inexperiência do entrevistado.

Em complemento, Roesch (2006) destaca três formas de coleta de dados como as principais, sendo elas: a entrevista, o questionário e os testes de observação. Para este projeto será utilizada a técnica de coleta na forma de questionário (apêndice A) que, segundo a autora, é o instrumento mais utilizado quando se trata de pesquisa quantitativa.

O questionário é definido por Marconi e Lakato (2008, p. 86) como sendo [...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador [...]. Em coesão, Roesch (2006) faz referência ao questionário como sendo não apenas um formulário, mas sim um conjunto de questões listadas sem a exigência de demorada reflexão. O questionário deste trabalho possui 22 perguntas fechadas específicas ao tema de *endomarketing* e três perguntas abertas para mensurar a opinião de cada entrevistado.

Para uma análise mais profunda, a entrevista é o instrumento de pesquisa utilizado para uma opinião mais precisa, uma vez que o entrevistado expõe sua opinião através perguntas abertas em que o entrevistador deverá escrever as respostas. A entrevista será utilizada como instrumento para abordagem qualitativa (ROESCH, 2006). O questionários deste trabalho, possui dez perguntas abertas, o qual seu objetivo é obter dados precisos referente ao entendimento da metalúrgica quanto ao *endomarketing* praticado e também a importância que este possui para o desenvolvimento da empresa.

E para complementar esta pesquisa a técnica por observação também foi utilizada a partir da observação não-participante, uma vez que segundo Flick (2004, p. 147) [...] a observação permite ao pesquisador descobrir como algo efetivamente funciona ou ocorre [...] os dados coletados em geral são a partir de situações naturais. Flick (2004) complementa que este modelo abstém-se das intervenções no campo de pesquisa.

Para análise de dados, Gil (2002) explica que para estes poderão ser utilizados como procedimentos a codificação das respostas, a tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após estes dados serem organizados, os mesmos serão analisados e interpretados de acordo com a teoria já estudada anteriormente. Estes dados, então, serão correlacionados e assim, junto com a teoria, poderão fornecer dados a serem avaliados de acordo com o objetivo de pesquisa. Roesch (2006) acrescenta que, para a pesquisa quantitativa, os dados coletados geralmente são analisados estatisticamente com o auxílio de computadores.

Na parte qualitativa as respostas obtidas a partir da entrevista em profundidade, foram tabuladas e após esse processo, das respostas foram extraídos as informações relevantes ao estudo. Também na observação, foram relacionados os dados observados e posteriormente foram organizados de forma a ser possível ser tabulada as informações obtidas. Na etapa quantitativa foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para análise de média, desvio padrão e frequência.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos através da coleta de dados na empresa de metalúrgica, onde foram questionados 42 funcionários a respeito de seu entendimento e percepção sobre o *endomarketing* atualmente praticado na organização. Para tanto, os resultados foram divididos em três etapas, a primeira diz respeito ao perfil predominante da amostra, a segunda etapa relata os resultados das variáveis sobre o *endomarketing*, e a terceira traz resultados quanto à aceitação das ferramentas de *endomarketing* utilizadas atualmente.

#### **4.1. Análise do Perfil Predominante da População.**

Para a primeira etapa, por meio do questionário, levantou-se os dados referente ao perfil dos colaboradores entrevistados. Pode-se observar que a maioria dos funcionários (58,5%) é do sexo feminino e que a faixa etária predominante é acima de 41 anos de idade (36,8%) seguido dos que pertencem a faixa entre 31 a 40 anos (31,7%). Além disso, pode-se verificar que o estado civil dos entrevistados apresentou um índice relativamente alto em casado e/ou união estável (62,5%). O nível escolar dos participantes é o ensino médio completo (28,2%), mas, em contraste a este, os que possuem apenas o ensino fundamental incompleto ficou bem aproximado (25,6%). A renda média familiar de até três salários mínimos foi o maior índice, atingindo quase metade dos funcionários entrevistados (47,4%). Para tanto, o tempo de empresa apresentou um dado bastante significativo, pois o tempo apresentado é superior a 5,1 anos (32,5%). O setor com maior número de funcionários, sem dúvidas, é o setor operacional (75,6%).

De um modo geral, observa-se que a população predominante é do sexo feminino, com idade igual ou superior a 41 anos e que poucos são os colaboradores jovens. A escolaridade que tem maior evidência é o ensino médio completo, seguido do ensino fundamental incompleto, sendo que estes exercem função nos setores de mão de obra na produção. O perfil de colaboradores apresentado é característico deste tipo de segmento, pois requer mais funcionários para executar a mão de obra e, por se tratar de um trabalho que exige maior cuidado, o número de funcionários predominante é do sexo feminino.

#### **4.2. Análise das Variáveis de *Endomarketing*.**

Na segunda etapa da análise são apresentadas as variáveis do *endomarketing* através da pesquisa quantitativa (quadro 3), qualitativa e observação. Segue abaixo os dados obtidos e respectivamente a análise de seus resultados.

Com o objetivo de avaliar a percepção das práticas de *endomarketing* utilizadas atualmente na empresa de metalurgia, na questão 1 foi perguntado aos entrevistados se os mesmos possuíam percepção da necessidade de seu trabalho para empresa. Esta questão apresentou índice 8,73. Em relação com a questão 3, onde em seu índice é 8,72, percebe-se que os entrevistados possuem claramente conhecimento de que suas atividades são de extrema importância para a organização. O desvio padrão respectivo para cada questão mencionada (1,5; 1,61) mostra-se relativamente baixo, evidenciando a homogeneidade das respostas. Entende-se que os funcionários estão se sentindo necessários para o desenvolvimento da organização, pois, conforme Brum (2010), o *endomarketing* tem como objetivo criar a sensação de satisfação nos colaboradores.

As questões 6 (8,54) e 11 ( 8,56) trazem uma relação entre si ao que se refere ao trabalho em equipe, pois na questão 6 os entrevistados assumem saber a relação de suas tarefas com as tarefas de outros setores. Este relato ganha mais autenticidade na questão 11, que menciona a pró-atividade dos colegas, pois quando um funcionário necessita auxílio de outra área da empresa, que não a sua, o mesmo recebe a ajuda que necessita. O desvio padrão

respectivo dessas questões também se apresentou bom com 1,69 e 1,89, o que mantém homogeneidade nas respostas. Assim, pode-se avaliar para essas questões que existe o conhecimento dos colaboradores sobre as atividades executadas em outros setores, pois sabem como cada área funciona dentro da organização e, quando necessário o auxílio de outro setor, o colaborador é atendido. Bekin (2004) referencia o trabalho em equipe como vantagem competitiva para a organização.

Quando questionado aos entrevistados sobre a troca de informação entre os setores da empresa de metalurgia, obteve-se na questão 10 o índice de 6,5. Este número discorda com as questões 6 e 11 analisadas anteriormente, onde funcionários relataram entender a relação de suas tarefas com os outros setores. Porém, na questão 10, levantou-se o questionamento sobre a troca de informação entre os setores, e se percebe um índice de divergência. Contudo, as informações que recebem relataram acreditar ser confiáveis, conforme respondido na questão 14 (7,43), e ainda, os mesmos mostraram através da questão 16 (7,76) que se sentem ouvidos dentro de seus setores. O desvio padrão respectivo dessas questões é bem parecido (2,57; 2,51; 2,58). Nesta situação, através do método de observação, avalia-se as respostas de forma a existir pouco contato entre os setores administrativo e produção, e que estas questões podem ter apresentado estes índices divergentes devido aos entrevistados pertencerem aos setores com pouco relacionamento.

Em relação aos dados obtidos através do questionário, onde os respondentes informaram na questão 16 (7,76) serem ouvidos, a gestora de RH, em sua entrevista em profundidade, relatou que a empresa de metalurgia está preocupada em estabelecer uma relação em que o funcionário quando necessite ser ouvido, independente do assunto, seja atendido. Conforme suas palavras: “Como RH estamos todos os dias trabalhando para poder atender todas as necessidades dos funcionários, seja de ordem profissional ou até de ordem pessoal, ou seja, se o funcionário está passando por alguma situação difícil, tanto no trabalho quanto pessoal, a gente sempre ouve e procura atendê-lo. Estamos aqui para atendê-los”.

Na questão 17 (8,33), através do índice apresentado, acredita-se que os funcionários recebem informações suficientes para realizar suas atividades. O canal de comunicação com maior aceitação na percepção dos mesmos, conforme o índice apresentado nas respostas da questão 18 (8,97), é o mural informativo. Devido ao desvio padrão respectivo de ambos (1,91; 1,58), percebe-se que os entrevistados têm realmente a percepção do mural de avisos como um canal de informação. Na concepção de Brum (2010), o canal de informação, quando bem estruturado, que possua uma linguagem clara e simplificada e que este seja periódico, poderá ser bem sucedido como ferramenta de *endomarketing*.

Na questão 4 foi perguntado aos entrevistados se os mesmos concordavam que a empresa de metalúrgica se preocupa em facilitar a comunicação. Neste, o índice de respostas apresentou-se em desigualdade (7,3). Dentro deste mesmo contexto, na questão 7 foi questionado aos entrevistados se eles sabiam de um modo geral o que estava acontecendo na empresa. Esta questão apresentou o índice de 6,2, ou seja, bastante heterogeneidade nas respostas. O desvio padrão respectivos destas questões é 2,54; 2,46. Dessa forma, entende-se que para alguns colaboradores a metalurgia não está atingindo seu objetivo em levar as informações aos colaboradores e, com isso, levanta-se o questionamento do que está sendo fornecido como informação.

Em relação a esta pergunta, a gestora de RH foi questionada sobre a percepção da metalúrgica referente à comunicação entre os colaboradores. Segundo suas palavras: “Acredito ser uma comunicação boa, porém essa comunicação ela é sempre mais direta, é funcionário com encarregado, funcionário com RH, é uma comunicação boa, e ela é direta”. Acredita-se que por se tratar de uma comunicação mais direta, possa estar ocorrendo ruídos no momento de transmitir tais informações, e assim essa ferramenta de comunicação não esteja atingindo claramente o objetivo de *endomarketing*.

Através dessas relações, questionário, entrevista e também a fundamentação teórica através do autor mencionado, acredita-se que quando transmitida uma informação face a face, esta pode não estar sendo eficiente e clara, e para a metalúrgica, que prima tal ferramenta, não está alcançando seu objetivo.

Em relação aos canais de comunicação, perguntou-se na questão 19 se os funcionários possuem conhecimento de outro canal de informação que não sejam os murais informativos. De acordo com o índice de 7,75, observa-se que os mesmos relatam conhecer outros canais. O desvio padrão para esta questão está bastante alto (2,69), o que remete a percepção de que nem todos os funcionários percebem o acesso a outros canais de informação. Em contestação, na questão 20 (7,9), os entrevistados acreditam que os meios de comunicação utilizados atualmente são suficientes para atender suas necessidades de informação. O desvio padrão para esta questão é de 1,71 e, considerando este desvio, pode-se ter a percepção de que os canais utilizados, mesmo que alguns não sejam percebidos, estão atendendo a necessidade dos colaboradores. Na concepção de Teixeira (2002), a pesquisa de clima é importante para que se tome decisões em manter o que está sendo utilizado, da maneira que está sendo aplicado ou exercer melhorias se necessário.

Na entrevista com a gestora de RH, perguntou-se quais eram os canais de comunicação que a empresa estudada praticava atualmente. Obteve-se as seguintes informações relatadas em sua entrevista: “Hoje nós temos murais, que ficam expostos exatamente onde eles circulam, ou seja, nos corredores; tem mural no administrativo e na área de produção e mais um mural onde eles têm acesso ao refeitório. Além dos murais nós temos a *intranet* que é um canal direto de informações que a gente procura abastecer com as informações daquilo que está acontecendo na atualidade. Nós temos o manual do colaborador que é entregue a todo funcionário quando ele inicia no primeiro dia de trabalho junto com a integração. Ah! E mais os *e-mails* né, que todas as informações circulam entre a empresa através de *e-mails* que são diretos para os encarregados e eles, então, transmitem para os funcionários”.

Ao levantar a questão sobre o conhecimento dos entrevistados referente às práticas de *endomarketing* utilizadas atualmente, questionou-se também sobre a percepção que os entrevistados possuem em relação à preocupação da metalúrgica em investigar sobre seu conhecimento e experiências anteriores. Essa situação foi levantada na questão 5, onde a pergunta se refere ao conhecimento e experiência que o colaborador já possuía antes de fazer parte do quadro de funcionários. Para tanto, obteve-se o índice de 7,23 com desvio padrão de 2,43, um índice de desvio padrão muito heterogêneo, ou seja, não há uma concordância nas respostas. Dessa forma, observa-se a necessidade em avaliar a implementação às práticas de *endomarketing* a serem aperfeiçoadas na metalúrgica. Para Bispo (2008), as pesquisas podem ser usadas para identificar as necessidades dos colaboradores, seus desejos e atitudes. Assim sendo, uma vez identificado um problema, pode-se trabalhar a questão e incluir no planejamento de *endomarketing* através da retenção dessas informações e agregar ao planejamento de *endomarketing*.

Relacionando o parágrafo anterior a este, a questão de treinamentos oferecidos pela empresa na questão 13 traz o índice de 6,92 com desvio padrão de 2,93. Neste sentido, existe uma disparidade nas respostas que, em relação na questão 12, traz o questionamento sobre a rapidez em que o funcionário absorve as informações sobre os processos, sendo que o índice apresentado nesta questão é de 7,47 e seu desvio padrão é de 2,42. Em suma, as três questões referem-se à troca de informação mútua entre funcionário e empresa. Avalia-se que, de um lado, a empresa poderia estar absorvendo mais o conhecimento dos colaboradores e que, em contrapartida, os colaboradores também necessitam receber mais treinamentos pela empresa. Na percepção de Santos (1995), treinar funcionários para que desenvolvam suas habilidades

em lidar com pessoas, produtos e serviços relativos ao mercado que a organização deseja atingir, torna mais visível e acessível o objetivo de motivar o cliente interno.

A questão 2 traz a percepção do funcionário quanto ao conhecimento do negócio da empresa. Neste, obteve-se índice de 7,16 e desvio padrão é de 2,5. Entende-se que esta questão deveria apresentar o maior entendimento dos funcionários sobre o negócio da empresa, uma vez que, ao relacionar esta questão com a análise de perfil, identificou-se que os funcionários com mais de 5 anos são em maior número. Para uma organização, o entendimento do que é o negócio da empresa é fundamental para uma boa prática de *endomarketing*. Teixeira (2002) salienta que é importante que o conhecimento do colaborador sobre a visão, missão e valores que a organização prima, estejam perceptivos pelos mesmos.

Conforme entrevista com a gestora de RH, a mesma também relata a importância do funcionário para o negócio da empresa: “Eles são fundamentais. Na verdade, os funcionários para uma empresa são a peça-chave; eles são fundamentais para o negócio da empresa”. De acordo com a entrevista, cria-se novamente a necessidade de melhor trabalhar, através dos canais de comunicação, a percepção dos funcionários quanto à visão do negócio da empresa metalúrgica.

Por fim, as questões que apresentaram os menores índices foram as questões 8 (5,85) e 9 (4,07). Estas questões referem-se à participação dos colaboradores em eventos externos em que a metalúrgica participa ou participou como, por exemplo, “feiras” ligadas ao ramo de atividade. A questão 8 levantou o conhecimento dos colaboradores referente à informação de que sabiam que a empresa pesquisada estava participando de algum evento, e a questão 9 levantou a participação desses funcionários no evento. O desvio padrão destas questões é de 3,23; 3,65, o que remete a salientar que através da observação os funcionários que podem não estar tendo conhecimento destas práticas da empresa são os funcionários que fazem parte dos setores ligados à mão de obra, ou seja, na produção.

Portanto, entende-se que a comunicação não está sendo divulgada corretamente, e que esse tipo de informação deverá ser trabalhada de forma a atingir todos os funcionários, independente do setor que trabalha. De acordo com as palavras da gestora de RH, alguns canais poderiam ser implantados: “Acredito que é bastante importante, por exemplo, um jornal de circulação interna com todas as informações do que está acontecendo. Acredito que um jornal bem detalhado com bastantes informações seria bem importante”. Brum (1998) faz referência ao jornal de parede como uma ferramenta de comunicação eficaz.

Ao se analisar a percepção dos funcionários às práticas de *endomarketing*, levantou-se dados referentes às ferramentas já utilizadas pelos colaboradores e quais gostariam que a metalúrgica as implantasse em seu planejamento. Assim, estes dados estão dispostos no próximo tópico.

#### **4.4 As Ferramentas de *Endomarketing* na metalúrgica estudada.**

Na etapa três, os colaboradores foram questionados quanto ao conhecimento dos canais de comunicação existentes, onde os entrevistados deveriam assinalar os canais de comunicação que possuíam ter conhecimento. Nesta etapa, obteve-se resultados através da pesquisa quantitativa e qualitativa, pois o questionário continha perguntas abertas, que faziam referências às ferramentas praticadas na metalúrgica. O resultado e sua análise seguem a seguir no quadro 4:

De acordo com o que foi coletado, observa-se mais uma vez que o mural de avisos é o canal de informação com o maior percentual: 90,2% de percepção. Em sequência, a comunicação face a face com 61%, também exercendo um alto grau de conhecimento e percepção dos colaboradores. Este também é bastante utilizado e preferível pela empresa.

Conforme palavras dos questionados: “A comunicação face a face facilita o bom desenvolvimento do trabalho”.

Em terceiro, observa-se o conhecimento do manual do colaborador. Este atualmente é o único meio de comunicação escrito e que é entregue ao colaborador. Nele, os funcionários recebem apenas as informações básicas sobre a comunicação no momento de sua entrada na empresa metalúrgica. A *intranet*, no momento, é disponível apenas ao administrativo, supervisores e encarregados. Esta ferramenta foi bastante mencionada, uma vez que questionado aos funcionários qual ferramenta gostariam que a empresa aplicasse. Os setores de produção também percebem a necessidade de modernizar as ferramentas de comunicação interna como prática de *endomarketing*. Um funcionário sugeriu que “utilizaria melhor a *intranet*, divulgando os resultados obtidos pela empresa”. Através da observação, entende-se que estes resultados mencionados são o faturamento e a perspectiva de crescimento.

Os encontros de integração ocorrem apenas no momento de entrada do funcionário na organização. Essa integração, atualmente, tem como função informar aos demais a entrada de um novo colaborador na empresa, bem como informar este novo integrante sobre as atividades e as rotinas diárias da empresa. Porém, essa integração ocorre por setores. Um funcionário da fábrica dificilmente é apresentado ao administrativo e vice-versa. Tal ferramenta também foi mencionada por diversos entrevistados que gostariam que fosse feito com frequência, não apenas no momento de sua entrada, conforme palavras do respondente que diz: “Deveria ser feito com mais frequência”.

Para as demais ferramentas, estas não são utilizadas atualmente pela metalúrgica. Aos que assinalaram como prática utilizada existe uma preocupação quanto ao entendimento dos mesmos, uma vez que estes foram assinalados ou o funcionário não entendeu a pergunta ou assimilou com alguma situação de pesquisa utilizada para outros levantamentos como, por exemplo, a pesquisa de satisfação do refeitório, para o caso da caixa de sugestão. No entanto, ferramentas como caixa de sugestões, jornal interno e circulares impressos foram mencionadas por diversos colaboradores como sugestão de aplicação pelos colaboradores entrevistados.

Assim, sendo analisada a percepção sobre as ferramentas de *endomarketing* já utilizada pela metalúrgica e relacionando as percepções de como são utilizadas no tópico anterior, tornou-se possível identificar o que está obtendo resultados positivos, o que precisa receber atenção e o que precisa ser melhorado. Esta análise será o assunto do próximo tópico.

#### **4.5 Avaliação da Necessidade em Abranger as Ferramentas de *Endomarketing*.**

De acordo com o objetivo em avaliar as práticas de *endomarketing* utilizadas atualmente na empresa metalúrgica, obteve-se dados que apontam como eficientes as ferramentas de *endomarketing* o mural informativo e a comunicação face a face, as quais são bastante notórias aos entrevistados. Para tanto, entende-se que as informações dispostas no mural são recebidas pelos colaboradores, e que esta ferramenta é eficiente para empresa. A comunicação face a face é uma ferramenta importante, pois ao repassar uma informação ao funcionário pode-se obter retorno imediato, uma vez que existe a emissão e a recepção da informação, de forma que se esta não for entendida logo será esclarecida.

A ferramenta de *intranet*, atualmente, atinge apenas aos colaboradores ligados ao setor administrativo e/ou encarregados que possuam acesso aos computadores como sua principal ferramenta de trabalho. O manual do colaborador também é um recurso que poderia ser melhor aplicado, uma vez que o mesmo, além de informar os direitos e deveres também traz em seu conteúdo a missão, visão e negócio da empresa, mas esta informação não apresentou dados de percepção a todos os entrevistados. Assim, entende-se que a divulgação desse dado

deverá ser repensado e implementado em outro canal de informação para que seja percebido por um número maior de colaboradores.

Contudo, em análise geral das ferramentas já aplicadas, observa-se a necessidade em serem ajustadas para atingir melhores resultados. Em alguns aspectos analisados nas respostas do questionário, por exemplo, o conhecimento das informações gerais e o conhecimento da participação da empresa em eventos externos, apresentaram índices de discordância nas respostas. Conforme a gestora de RH respondeu em sua entrevista, avalia-se a necessidade da aplicação do jornal impresso, como mais um recurso a ser utilizado dentro dos canais de comunicação. Este poderia ser eficaz, uma vez que ao ser entregue diretamente ao funcionário direcionaria ao mesmo a informação. Segundo a gestora de recursos humanos, a empresa metalúrgica acredita na necessidade de compartilhar as informações e, para isso, está empenhada em aperfeiçoar e melhorar as fontes de informação para que estas sejam percebidas e entendidas pelos colaboradores.

Avalia-se a necessidade da aplicação da pesquisa periodicamente para levantar dados e assim poder tomar decisões referentes às práticas já utilizadas e, através desses, avaliar a percepção errada que os colaboradores possam vir a ter quanto ao *endomarketing*. A caixa de sugestão, que atualmente não é ferramenta de *endomarketing*, mas que foi respondida pelos colaboradores como sendo uma, poderia ser uma ferramenta eficiente, pois é uma ferramenta utilizada pelo refeitório (setor terceirizado) e que se apresentou com bastante percepção pelos colaboradores. Tal ferramenta também poderia ser eficaz para se obter dados relevantes e melhorar aspectos diversos dentro da organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi avaliar a necessidade em abranger as práticas de *endomarketing* na empresa metalúrgica, uma empresa do ramo metalúrgico que produz acessórios para o ramo moveleiro. A partir da percepção por observação da existência das práticas de *endomarketing* na metalúrgica, desenvolveu-se a necessidade em desenvolver uma pesquisa com o objetivo de levantar dados sobre a percepção dos colaboradores quanto às práticas já utilizadas e a eficiência das mesmas.

Num primeiro momento, aplicou-se para a gestora de RH uma entrevista em profundidade com dez perguntas abertas relacionadas ao seu entendimento sobre as necessidades das práticas de *endomarketing* para metalúrgica, com a finalidade de estabelecer o que poderia ser considerado no estudo e no questionário. Num segundo momento foi aplicado a 41 funcionários o questionário, para obter dados referentes à percepção que os colaboradores possuíam sobre as práticas de *endomarketing* e sobre a percepção dos funcionários quanto ao objetivo proposto pela empresa estudada quanto a essas práticas.

Para a pesquisa foram analisados dados como o perfil dos colaboradores, sua percepção quanto às práticas e *endomarketing* atualmente utilizados pela metalúrgica. Através das respostas, pode-se obter a percepção dos mesmos quanto às ferramentas de *endomarketing* e, através da entrevista em profundidade com a gestora de RH, obteve-se dados quanto à necessidade em abranger as ferramentas de *endomarketing*. Segundo os autores Brum (2010) e Bekin (2004) o *endomarketing* pode tornar os colaboradores mais comprometidos com o propósito da organização e assim essa prática pode ser um importante recurso para empresas que desejam se tornar cada vez mais eficientes no seu propósito organizacional.

De acordo com os dados obtidos, concluiu-se que os colaboradores possuem a percepção das ferramentas de *endomarketing* utilizadas atualmente. O mural de informação e a comunicação face a face foram os canais com maior índice de percepção, entendendo-se, assim, a necessidade de manter essas ferramentas. Contudo, informações mais relevantes dentro de um planejamento de *endomarketing*, de passar ao funcionário a missão, visão e

princípios, não foram satisfatórias, uma vez que estas informações estão disponíveis apenas no manual do colaborador e este é entregue ao funcionário quando o mesmo ingressa na metalúrgica. Conforme Oliveira (2008), o endomarketing possibilita que empresa venda sua imagem positiva através de seus próprios princípios e valores.

A percepção errônea dos colaboradores quanto à caixa de sugestões, utilizada apenas pelo refeitório (setor terceirizado), remeteu a pensar na possibilidade em aplicar esta ferramenta como opção, visto que também foi sugerida pelos colaboradores. A *intranet* como recurso eletrônico na metalúrgica atinge apenas aos funcionários dos setores administrativos, de forma que seu potencial atualmente atinge apenas 10% dos funcionários. Computadores poderiam ser dispostos em locais estratégicos, para que os funcionários que não trabalham diretamente com esta ferramenta pudessem, em horários de intervalo, acessar essas informações. Entretanto, vale ressaltar que o público de jovens que se interessariam por essa ferramenta é de apenas 21%.

Confrontando os dados obtidos com a fundamentação teórica estudada, enfatizou-se que os funcionários desejam realmente serem informados. A sensação de fazer parte da empresa, recebendo as informações pertinentes, estabelece uma relação entre a empresa e o colaborador, o que fará com que o mesmo desenvolva suas atividades com maior desempenho, repassando uma imagem positiva da empresa ao público externo, principal objetivo do *endomarketing*. É importante destacar que, ao decidir implantar as práticas de *endomarketing*, as mesmas deverão ser monitoradas para manter a qualidade das informações e/ou até mesmo ampliar os meios de comunicação.

Contudo, se um número maior de colaboradores tivesse contribuído com a pesquisa, o levantamento de dados poderia ter apresentado mais resultados. A entrevista em profundidade também poderia ter sido aplicada aos funcionários, porém, não foi possível uma vez que, não haveria de tempo hábil para aplicação da entrevista e posterior a esta efetuar a tabulação das respostas obtidas.

Assim, recomenda-se que o estudo referente este assunto seja feito novamente com outros métodos de pesquisa, como por exemplo entrevistas em grupo, uma vez que o próprio conceito de endomarketing trata como uma de suas as práticas, a reunião em grupos para debater assuntos com a finalidade de análise e posterior proposta de melhorias nos processos utilizados pela empresa. Entrevista em grupo segundo Roesch (2006) é muito utilizadas em pesquisas na área de marketing para avaliar a reação dos consumidores. No contexto de *endomarketing*, poderia ser utilizado com o mesmo propósito porém seria aplicado ao cliente interno, o colaborador.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. *at al. Comunicação eficaz na empresa – como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões*. 8 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 3 ed. São Paulo: Person Pretince Hall, 2004.

BISPO, Anselmo Lino. *Venda orientada por marketing*. Brasília: SENAC –DF, 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998 / *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora, 2010 / Respirando endomarketing.

2 Ed. Porto Alegre: Ed. L&PM, 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

COBRA, Marcos. **O novo Marketing**. Rio de Janeiro: Eselvier, 2010.

CORREA, Jacinto. *at al.* **Marketing a teoria em prática**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: elemento para construção de um marco teórico**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Trabalho como Requisito parcial (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LIBERALI, Guilherme. SLONGO, Luiz Antônio. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: atlas, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da comunicação e do diálogo**. 2 ed. Barueri: Manole, 2009.

OLIVEIRA, Nascimento A. de. **Gestão estratégica de marcas própria**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHERS, Raimar. **Marketing uma visão brasileira**. 4 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SANTOS, Joel J. **Encantar o cliente dá lucro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de Serviço: Fundamentos, Análises e Prática no Setor de Saúde**. Maceió: Edufal, 2005.

SOUZA, Karla Cristina Leonel de. **Endomarketing: Uma ferramenta para retenção de talentos**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2006. Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação “lato Sensu” em Marketing, Projeto a Vez do Mestre. Universidade Candido Mendes, 2006.

SILK, Alvin J. **O que é Marketing?** – Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

TEIXEIRA, Adriana de Fátima. **Fidelização de clientes**: uma estratégia do endomarketing. Belo Horizonte: Centro Universitário de Belo Horizonte, 2002 Trabalho de Conclusão de Curso (Comunicação Social) Habilitação em Relações Públicas. Centro Universitário de Belo Horizonte, 2002.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2004.

# ReAT - FAT/UFPel