

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL: um estudo em uma instituição
financeira**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ana Luísa Birck

Palmeira das Missões, RS, Brasil

2021

**ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: um
estudo em uma instituição financeira**

Ana Luísa Birck

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado
em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), Campus Palmeira das Missões, como requisito parcial para
obtenção do grau de
Bacharel em Administração

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Elizabeth Moiseichyk

Palmeira das Missões, RS Brasil

2021

**Universidade Federal de Santa Maria
Campus Palmeira das Missões
Departamento de Administração
Curso de Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de
Conclusão de Curso

**ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: um
estudo em uma instituição financeira**

elaborado por
Ana Luísa Birck

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Dra^a. Ana Elizabeth Moiseichyk (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Prof^a. Dra^a. Luciane Dittgen Miritz (UFSM)

Prof^a. Dra^a. Vania Beatriz Rey Paz (UFSM)

Palmeira das Missões, 27 de Janeiro de 2021.

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Departamento de Administração
Universidade Federal de Santa Maria
Campus Palmeira das Missões

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: um estudo em uma instituição financeira

AUTOR: ANA LUÍSA BIRCK

ORIENTADOR: ANA ELIZABETH MOISEICHYK

Data e Local da Defesa: Palmeira das Missões, 2021.

Diante de um mercado cada vez mais exigente e competitivo, as empresas estão tendo que se reinventar a cada momento, pois a busca pela satisfação do consumidor é uma preocupação constante onde inclusive o consumidor interno se torna importante tanto quanto o externo. Essa pesquisa objetiva analisar a percepção dos colaboradores de uma das 14 agências da instituição financeira quanto a prática do Endomarketing na organização e sua aplicabilidade de forma a propor ações que possam beneficiar os colaboradores e a empresa, bem como o relacionamento entre os mesmos. A realização dessa pesquisa se deu inicialmente por um estudo bibliográfico, onde abordou-se sobre Estratégica Organizacional, Marketing, e Endomarketing. Posteriormente, realizou-se a pesquisa de campo com 12 colaboradores dentre eles colaboradores com cargo de gestão, administrativo e do negócio, com abordagem quali-quantitativo em decorrência dos métodos de pesquisa sendo os resultados apresentados em forma de tabelas e gráficos para melhor compreensão. A coleta de dados realizada através de um questionário mostrou que os colaboradores participantes possuem nível de escolaridade elevado e também maior tempo de empresa, sendo assim maior alinhamento com seus princípios e valores. Pontos a serem levados em consideração são a integração do novo colaborador quanto as funções, o reconhecimento das habilidades do colaborador e a atribuição das atividades de acordo com essas. Poucos são os colaboradores que não possuem conhecimento do termo Endomarketing e de sua importância para a organização, portanto é possível ser percebido a existência da valorização do colaborador como parte de um todo.

Palavras-chave: Endomarketing. Clima Organizacional. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

Trabalho de Conclusão de Curso
Departamento de Administração e Economia
Universidade Federal de Santa Maria
Campus Palmeira das Missões

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: um estudo em uma instituição financeira

AUTOR: ANA LUÍSA BIRCK

ORIENTADOR: ANA ELIZABETH MOISEICHYK

Data e Local da Defesa: Palmeira das Missões, 2021.

In face of a market each time more demanding and competitive, the companies are having to reinvent themselves at each moment, because the search for consumer satisfaction is a constant concern where even the internal consumer becomes as important as the external one. This research aims to analyze the perception of the collaborators of one of the 14 agencies of the financial institution as to the practice of Endomarketing in the organization and its applicability in order to propose actions that can benefit the collaborators and the company, as well as the relationship among them. This research was initially carried out by a bibliographic study, where it was approached about Organizational Strategy, Marketing, and Endomarketing. Later, the field research was carried out with 12 collaborators, among them management, administrative and business collaborators, with a quali-quantitative approach as a result of the research methods, and the results were presented in table and graphic forms for better understanding. The data collection carried out through a questionnaire showed that the participating employees have a high level of education and also a longer company time, thus being more aligned with their principles and values. Points to be taken into consideration are the integration of the new collaborator in terms of functions, the recognition of the collaborator's skills and the assignment of activities according to them. Few are the collaborators that do not have knowledge of the term Endomarketing and of its importance for the organization, therefore it is possible to be perceived the existence of the valorization of the collaborator as part of a whole.

Palavras-chave: Endomarketing. Organizational Climate. Organizational Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Definições de estratégia	14
Quadro 2 – Fases de atuação das empresas.....	20
Quadro 3 – Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.....	23
Figura 1 – Escolha de uma estratégia pela empresa	16
Figura 2 – Os 4 P’s do Marketing	21
Figura 3 – Os 3 I’s do Marketing	22
Figura 4 – Ciclo Motivacional	27
Figura 5 – Modelo do processo de comunicação	29
Figura 6 – Clima Organizacional	33
Figura 7 – Sexo dos colaboradores participantes	41
Figura 8 – Estado civil dos colaboradores participantes	42
Figura 9 – Tempo de trabalho dos colaboradores participantes.....	44
Figura 10 – Ocupação de cargo de gestão (chefia)	44
Figura 11 – Percepção do Endomarketing na organização	45
Figura 12 – Percepção do Endomarketing na organização	46
Figura 13 – Percepção do Endomarketing na organização	48
Figura 14 – Percepção do Endomarketing na organização	50
Figura 15 – Percepção do Endomarketing na organização	51

Figura 16 – Percepção do Endomarketing na organização	52
Figura 17 – Percepção do Endomarketing na organização	54
Figura 18 – Percepção do Endomarketing na organização	55
Figura 19 – Na empresa sou visto como	56
Figura 20 – Você conhece o termo Endomarketing?	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Idade dos colaboradores participantes.....	42
Tabela 2 – Nível de escolaridade dos colaboradores participantes	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Situação Problema	10
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
1.3	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Estratégia Organizacional	13
2.2	Marketing e suas definições	17
2.2.1	A origem do Marketing	19
2.3	Endomarketing	24
2.3.1	Objetivos e benefícios do Endomarketing	25
2.3.2	Clima organizacional	30
2.3.3	Endomarketing aplicado	34
3	METODOLOGIA	36
3.1	Método e tipo de pesquisa	36
3.2	Instrumento de coleta de dados	37
3.3	Tipo e definição da amostra	38
3.4	Coleta e análise dos dados	38
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	39
4.1	Caracterização da instituição financeira	39
4.2	Perfil dos colaboradores	40
4.3	Nível de percepção sobre Endomarketing	45
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS	61
	ANEXOS	68

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais exigente, as empresas estão tendo que se reinventar a cada momento, pois a busca pela satisfação do consumidor se tornou uma preocupação, de forma que a permanência das empresas nesse mundo corporativo traz a urgência do direcionamento das suas forças para as necessidades desses clientes.

Neste cenário, cabe a cada empresa analisar os ambientes a que ela compete, tanto internamente como externamente, afim de determinar as estratégias de marketing que venham a assegurar o sucesso na execução dos objetivos determinados (DRUCKER, 2001).

O marketing traz a ideia de que o cliente na prática vai muito além do que somente o consumidor final do produto e/ou serviço. Os consumidores podem ser todos aqueles que de alguma forma dependem ou assim necessitam do seu esforço para ser alcançado determinado objetivo, seja ele específico a uma venda, compra ou tarefa a ser executada.

Diante dessa nova realidade das empresas, o consumidor interno se torna importante tanto quanto o consumidor externo já que na gestão estratégica voltada aos colaboradores da organização, - que segundo Whiteley (1996) são denominados como clientes internos -, torna-se primordial o engajamento desses para o alcance dos objetivos da empresa.

Sendo assim, a gestão estratégica voltada às pessoas busca o comprometimento dessas nos objetivos da organização, assim como nos seus próprios, trazendo como premissa o sentimento de pertencimento a empresa onde o colaborador deixa de ser apenas um custo a ser contabilizado e começa a ser visto como um coadjuvante a ser desenvolvido (DUTRA, 2006).

Dessa forma, o marketing interno possui papel fundamental no processo de desenvolvimento e alinhamento dos colaboradores com a organização. Mais precisamente, o Endomarketing, como é conhecido o marketing interno, traz como foco principal a utilização de estratégias direcionadas ao consumidor interno das

organizações onde visa “criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo” (BRUM, 2010, p. 14).

Diante desse contexto, percebe-se a importância do tema Endomarketing para o entendimento dos colaboradores da organização e do desenvolvimento das práticas dentro da mesma, tornando relevante o estudo na empresa COOPERATIVA DE CRÉDITO UNICRED DA GRANDE FLORIANÓPOLIS LTDA - UNICRED FLORIANÓPOLIS, sendo essa uma instituição financeira sem fins lucrativos que atua na região há quase 30 anos, a qual tem como objetivo de levar prosperidade para a vida do seu cooperado.

1.1 Situação Problema

Com as mudanças que vem ocorrendo no decorrer dos anos advindo de um mundo totalmente globalizado, as empresas precisam se reinventar a cada momento. Entre cliente final e custos, os demais envolvidos nas operações começam a se destacar e, assim, tornar-se relevante o estudo dos mesmos nos processos da organização.

O nível de envolvimento dos *stakeholders*, assim chamados aqueles que fazem parte do processo, desde o colaborador ao fornecedor ou mesmo o cliente final possuem seu papel no processo, sendo esse fundamental para garantia do desenvolvimento e crescimento da organização de forma a todos estarem engajados no objetivo principal.

Com base na situação exposta, chega-se à seguinte questão-problema que conduz a elaboração do presente trabalho:

A prática do Endomarketing pode ser utilizada como uma estratégia na organização por intermédio da percepção de seus colaboradores?

Além disso, diante desta questão-problema, também se tem a oportunidade de verificar possíveis ações para melhor desenvolvimento das práticas de Endomarketing dentro da organização.

1.2 Objetivos

Para alcançar os resultados da pesquisa é necessário a construção dos objetivos. A seguir serão apresentados o objetivo geral e os específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos colaboradores quanto a prática do Endomarketing na organização e sua aplicabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos dão fundamentação para o atingimento do objetivo geral. Para tanto, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Apresentar a visão dos autores sobre o Endomarketing para melhor entendimento do assunto;
- Identificar as ações de Endomarketing realizadas na organização pesquisada;
- Analisar os dados obtidos dos colaboradores relacionados à sua percepção sobre as práticas de Endomarketing na organização;
- Propor ações de Endomarketing que possam beneficiar os colaboradores e a empresa, bem como o relacionamento entre eles.

1.3 Justificativa

O mundo dos negócios cada vez mais apresenta um contexto competitivo devido a diversos fatores. Diante disso, o aumento das dificuldades para se destacar entre os demais concorrentes e, não somente em busca de atrair e conquistar, mas, para também fidelizar os clientes, se torna uma disputa diária em que depende do sucesso deste para considerar a sobrevivência de uma empresa.

A competitividade está em todos os lugares, e isso acaba acelerando a evolução em todas as áreas da organização pois com o intuito de sobressair dos demais concorrentes surgem novas ideias, criações, adaptações e, principalmente, a qualificação do capital humano.

Diante disso, gradativamente vem-se aumentando a importância do marketing e do endomarketing onde esses destacam-se com papéis fundamentais no processo de crescimento das empresas atuais quando essas percebem a importância do colaborador nesse desenvolvimento e buscam investir nesses, dentro da ideia da estratégia organizacional com o objetivo da melhora mútua e contínua entre as partes.

Por isso, esse estudo justifica-se principalmente pela importância desse tema em tempos em que a atenção da empresa não se volta somente ao consumidor final e, sim, inicia-se o processo dentro da própria organização através de seus colaboradores.

Por se tratar de um trabalho original nesse assunto, o presente estudo também poderá contribuir para que a organização possa reavaliar as ações de Endomarketing hoje praticados e adotar possíveis melhorias no sistema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica busca trazer abordagens de autores sobre o tema a ser estudado com o objetivo de servir como base para dar suporte ao entendimento das práticas das estratégias do marketing interno visando a sua influência nos colaboradores da organização para seus objetivos.

Nesse capítulo tem-se o conteúdo para a base do tema da pesquisa para após serem abordados os procedimentos metodológicos. Inicialmente, se caracteriza as estratégias organizacionais, posteriormente, é feita uma abordagem sobre o marketing e ao aprofundar-se ao assunto, explana-se sobre o Endomarketing em meio às organizações, abordando a sua importância.

2.1 Estratégia Organizacional

Não existe um conceito único e definitivo ao se tratar de estratégia. Essa expressão passou a ser amplamente utilizada durante as guerras, definida como a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho pré-determinado (MEIRELLES, 1995). Posteriormente, a expressão passou a ser utilizada na Administração e conquistou vários significados, diferentes em sua magnitude e complexidade, no desenvolvimento da Administração Estratégica (CAMARGOS E DIAS, 2003). Dessa forma, atualmente, a estratégia nas organizações está “correlacionada à ligação da empresa ao seu ambiente, o qual é externo e está fora do seu controle; e, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida” (OLIVEIRA, 2014, p. 3)

A estratégia nas organizações baseia-se em pensar antes de agir, buscando uma posição futura diferente da atual, levando em conta fatores internos e externos que podem afetar o desempenho da organização. Assim, uma estratégia eficiente leva em conta as várias hipóteses e caminhos disponíveis, realizando o cálculo de ganhos e perdas nesse processo, reduzindo os fatores emocionais e mantendo o

foco racional, de modo que a empresa obtenha o melhor resultado possível ao final do período definido pelos seus gestores (CHIAVENATO, 2009).

De forma a complementar o conceito de estratégia, Bragança, Mainardes e Lauret (2015) reúnem alguns conceitos por diversos autores através do Quadro 1.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Barnard (1938)	Estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns.
Von Neumann e Morgenstern (1947)	Estratégia é uma série de ações realizadas por uma empresa conforme uma situação em particular.
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos.
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.

Cannon (1968 ser.)	Estratégias são as decisões voltadas à realização de ações direcionadas, que são requeridas para que a empresa seja competitiva e alcance os seus objetivos.
Newman e Logan (1971)	Estratégia é o conjunto de objetivos, propostas, macrodiretrizes e planos para alcançar estes objetivos, que declara em qual caminho a empresa deve seguir, ou qual é o tipo de negócio da empresa, ou ainda o que a empresa quer
Learned et al. (1969)	Estratégias são planos que veem o futuro e antecipam mudanças. Oferecem ações que levam a vantagens competitivas para aproveitar uma ou mais oportunidades, e são integradas na missão da organização.
Schendel e Hatten (1972)	Estratégia é definida como os objetivos básicos da organização, as diretrizes para orientar as ações e atingir estes objetivos, e a alocação de recursos para a organização se relacionar com seu ambiente.
Uyterhoeven et al. (1973)	Estratégia é prover direção e coesão na empresa, e é composta por diversos passos: identificar os vários perfis estratégicos, realizar uma previsão estratégica, auditar os recursos disponíveis, avaliar as alternativas de possíveis estratégias, testar a consistência das estratégias potenciais e realizar a escolha da estratégia a seguir.
Ackoff (1974)	Estratégia é ligada aos objetivos de longo prazo e os caminhos para conquistá-los, e que afetam toda a organização.
Paine e Naumes (1974)	Estratégias são macroações ou padrões de ações para o atingimento dos objetivos da empresa.

Quadro 1 – Definições de estratégia

Fonte: Bragança, Mainardes e Laurett (2015).

As incertezas, mudanças e as novas tendências que o mercado impõe atualmente exigem um certo senso de sobrevivência às empresas de modo que a organização precisa considerar a gestão estratégica como “um processo de transformação organizacional voltado para o futuro” (COSTA, 2007, p.1) onde todos que compõe a empresa – desde o cliente ao colaborador – irão precisar se envolver e fazer parte dos objetivos da mesma.

A quem pertence a transformação da gestão estratégica da empresa compete analisar as possibilidades, avaliar os riscos e estudar as incertezas de forma a reduzi-las através de uma concepção dinâmica, sistêmica e ajustada à realidade da organização. Dessa forma, Costa (2007, p. 1) ainda ressalta que

essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas por meio da adequação contínua das estratégias da entidade, da sua capacitação e de sua estrutura e infraestrutura física e logística, como consequência das mudanças, tendências e descontinuidades observadas ou previsíveis no ambiente externo à organização.

A definição da estratégica traz ao gestor questões que precisam ser analisadas afim de determinar onde a empresa quer chegar. Desse modo, OLIVEIRA (2014) através da Figura 1 apresenta a ideia do planejamento futuro da empresa através de circunstâncias passadas e presentes.



Figura 1 – Escolha de uma estratégia pela empresa
Fonte: OLIVEIRA, 2014, p. 5.

De modo a idealizar a estratégia, torna-se relevante a empresa ter “em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua das empresas” (OLIVEIRA, 2014, p. 6). Assim, entre

os principais grupos tem-se os clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros, ou assim chamados, *stakeholders*.

Portanto, a gestão estratégica quando aplicada na organização, atua em todas as áreas de modo a atingir os objetivos propostos. Desse modo, após conhecer e entender os conceitos de estratégia e a importância que a mesma possui, se faz necessário compreender a área do marketing e o seu valor na organização para o atingimento de sua melhor performance, conforme ações definidas na estratégia.

2.2 Marketing e suas definições

Com a Revolução Industrial, a sociedade sofreu uma profunda transformação, especialmente nas características do mercado (TOFFLER, 2007). A demanda por produtos e serviços das empresas cresceu em ritmo acelerado e a partir de então, foi necessário que as organizações se reinventassem de forma a enfatizar os consumidores.

Para tanto, surgiu a função do marketing, onde Kotler e Keller (2019, p. 3) consideram como “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. Porém, muitos ainda referem-se ao marketing apenas como vendas e propaganda de produtos e serviços na mídia, sendo que essas são apenas algumas dentre as múltiplas funções do marketing (RODRIGUES, 2014).

Las Casas (2007, p. 25) define marketing como

a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos.

Dessa forma, devido a constante mudança do mercado e das necessidades dos clientes, é indispensável o aperfeiçoamento contínuo das ações da organização para que novas soluções possam ser oferecidas aos consumidores.

Para viabilizar negócios, a tarefa de inovar deve ser levada a sério pelos gestores, e estimular consumidores é uma forma bastante positiva já que o ser humano está evoluindo e buscando mudanças significativas para sua vida a todo momento.

A Associação Americana de Marketing considera o marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção, e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

O marketing hoje, busca o fortalecimento do relacionamento a longo prazo com todas as pessoas envolvidas – direta ou indiretamente – no processo como um todo na empresa. Dessa forma, segundo Kotler e Keller (2019) a tarefa do profissional de marketing é definir atividades e desenvolver programas de marketing integrados, pela idealização, comunicação e entrega dos valores aos consumidores.

A entrega de valores visa cada vez mais desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing na empresa, pois entender os consumidores se torna tarefa fundamental para se chegar aos objetivos definidos.

De acordo com Richers (2000), o marketing deixou de ser visto apenas sob um olhar com fins comerciais e se aliou a atividades socioculturais. Essas atividades, por serem associadas a funções humanas, promovem, por consequência, a divulgação de marcas e empresas. Pode-se dizer então que o mercado mudou radicalmente, em resposta as forças sociais importantes, as quais criam novas oportunidades e desafios. Ou seja, a imagem e presença da marca passam a ser fatores importantes nas decisões de compra dos clientes finais.

Desse modo, os principais objetivos do marketing são: expandir a visibilidade das marcas, produtos e serviços; majorar as vendas; administrar a imagem e posição da marca na mente dos consumidores; conservar a empresa no mercado; estabelecer boas relações com todos os envolvidos com o produto ou serviço; e fidelizar consumidores (LAURINDO, 2018). Isso ocorre através da “criação conjunta de valor entre os consumidores e as empresas e a importância da criação do valor e do compartilhamento” (KOTLER; KELLER, 2019, p. 4) de forma a agregar o relacionamento entre todas as partes envolvidas.

2.2.1 A origem do Marketing

Não é possível definir exatamente quando o marketing surgiu, visto que essa é uma atividade tão remota quanto às primeiras trocas feitas pelas antigas civilizações, em tempos onde as estratégias atuais já eram utilizadas, com características não tão bem definidas, mas muito semelhantes (LAURINDO, 2018).

Porém, como campo de estudo, Rodrigues (2014) afirma que o estudo do marketing surgiu a partir da Revolução Industrial, devido as necessidades dos empresários de gerirem a nova realidade em que se encontravam, onde havia uma produção maior, e em mesma escala, consumidores ávidos por adquirir essas novidades industrializadas.

A produção em massa fez com que os consumidores tivessem acesso a produtos mais acessíveis e, como a industrialização ocorreu de forma massificada, surgiu também a concorrência. Neste período, segundo Kotler (2010), os produtos eram relativamente básicos, pois o objetivo das empresas era ganho de escala, e o marketing se referia a venda dos produtos da fábrica a todos que quisessem comprá-los, sem buscar entender os desejos dos consumidores. No chamado Marketing 1.0, empresas passaram por três fases distintas de atuação, conforme o Quadro 2:

ERA	PERÍODO APROXIMADO	ATITUDE PREDOMINANTE
Era da Produção	Antes dos Anos 20	Um produto bom se venderá por si mesmo.
Era das vendas	Antes dos Anos 50	Propaganda e vendas criativas vencerão a resistência do consumidor e o convencerão a comprar.
Era do Marketing	Segunda metade do Século 20	O consumidor é o rei. Busque uma necessidade e satisfaça-a.

Quadro 2 – Fases de atuação das empresas

Fonte: LAS CASAS, p. 5, 2010.

Após esse período, iniciou-se a era da informação com o Marketing 2.0, onde os consumidores passaram a ter acesso a várias opções do mesmo produto e a ter preferências bem variadas. Neste contexto, o profissional do marketing passou a segmentar o mercado, de modo a fazer um produto superior para atender o segmento escolhido (KOTLER, 2010).

Dessa forma, foram definidos os 4 P's, ou Composto ou ainda Mix de marketing, formulado fundamentalmente por Jerome McCarthy em seu livro Basic Marketing (1960) e que diz respeito aos pontos que as empresas devem estar atentas se desejam perseguir os interesses e objetivos de marketing com êxito (MACHADO, CAMFIELD, CIPOLAT E QUADROS, 2012).

Ainda para Machado, Camfield, Cipolat e Quadros (2012, p. 3)

este modelo se baseia na ideia que a empresa produz um bem ou serviço (produto), o consumidor deve ser comunicado que este bem ou serviço existe (promoção), devendo este ser distribuído aos mais variados tipos e locais de venda (praça), e por fim a empresa deve cobrar um montante pelo fornecimento do produto (preço).

A Figura 2 mostra as quatro variáveis que compõe o Mix de Marketing:



Figura 2 – Os 4 P’s do Mix de Marketing
 Fonte: Kotler e Keller (2006).

Deste modo, a empresa define seu segmento alvo, as características físicas (layout, embalagem) e de posição de imagem do seu produto, define o preço de modo a cobrir seus custos e ser aceitável pelo cliente, gerando sempre uma ideia de valor do produto e da marca ao seu alvo. Localiza sua empresa e produto próximo ao seu público, sempre almejando reduzir custos e considerando de onde vem sua matéria prima. E por fim, definem-se promoções com objetivo de reduzir estoques e/ou em épocas sazonais, conforme realidade de cada segmento. Todas estas ações, segundo Kotler (2010), ocorrem com foco no cliente e geram um posicionamento da organização no mercado. Pressupõe-se neste contexto que o cliente seja alvo passivo das campanhas de marketing.

Porém, o momento atual do marketing busca, não somente gerar satisfação funcional e emocional, mas também, satisfação espiritual; levando o marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano, sendo então definido como Marketing 3.0, onde as empresas buscam trazer, por meio de seus valores, resposta e esperança às pessoas, tocando os consumidores em um nível superior (KOTLER, 2010).

Kotler (2010, p.39 *apud* COVEY, 2004) mostra ainda, que no Marketing 3.0 se torna necessário entender os consumidores como seres humanos plenos, considerando o que Covey chamou de “quatro componentes básicos de um ser

humano pleno: o corpo físico, a mente (pensamento e análise), o coração (emoção e espírito) e a alma (centro filosófico)”.

Este posicionamento de marketing, também chamado de Marketing Emocional, considera que o produto ou a marca devem ser posicionados na mente do consumidor de maneira “significativa e singular”. Deste modo, conforme Figura 3, o marketing 3.0 deve obter um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação, ou os chamados 3I’s: Identidade, Integridade e Imagem da marca, sendo responsáveis por colocar a marca de maneira singular na mente dos consumidores (KOTLER, 2010).



Figura 3 – Os 3I's do Marketing
Fonte: Kotler (2010)

Dessa forma o Quadro 3 mostra um comparativo entre o Marketing 1.0, 2.0 e 3.0:

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Quadro 3 – Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

Fonte: Kotler (2010)

A empresa dos dias atuais traz o seu diferencial competitivo na definição da sua missão, visão e valores e de que forma seus produtos e/ou serviços irão agregar na sociedade em que essa está inserida. Assim, dentro do conceito do Marketing 3.0, a forma como hoje o mercado é percebido e visto pelo consumidor já que esse está no centro de tudo, ocorre principalmente através da grande expansão e influência das mídias sociais na escolha desse, assim como a criação de valor no produto e/ou serviço oferecido onde segundo Honorato (2004, p. 11) “desde as suas origens, o marketing evoluiu ao longo do tempo seguindo algumas orientações distintas, partindo do objetivo de maximizar o consumo até o objetivo atual de maximizar a qualidade de vida”.

Portanto, através da evolução do marketing ao longo dos anos e, como atualmente busca compreender todos os aspectos do ser humano, considerando principalmente alma, espírito e coração, pode-se verificar como as empresas atuam de forma a passar essa mesma imagem tanto para o seu público externo como o interno, seus colaboradores através do Endomarketing, ferramenta de estratégia utilizada pela organização voltada ao seu público interno e que vem sendo destacada como de grande importância para o foco estratégico da mesma (HONORATO, 2004).

2.3 Endomarketing

O Endomarketing ou marketing interno, como também é conhecido, é aquele que busca atingir o público interno, os colaboradores responsáveis pela venda dos produtos e/ou serviços das organizações. Disseminar e reforçar a cultura da empresa aos colaboradores é um dos maiores objetivos do endomarketing (V20, 2017). Deste modo, verifica-se que a principal diferença entre o marketing anteriormente citado e o Endomarketing é o seu público alvo, sendo que refere-se como uma filosofia que trata os funcionários como clientes e os empregos como produtos (BERRY & PARASURAMAN, 1992).

Rafiq e Ahmed (2000, p.449) definem Endomarketing como

um empenho planejado que utiliza as ferramentas de marketing para superar as possíveis resistências organizacionais à mudança e alinhar, motivar e integrar funcionários e departamentos no sentido de implementar estratégias corporativas, com o objetivo de satisfazer os clientes (externos) por meio de funcionários motivados e orientados para o cliente.

Dessa forma, é possível perceber que o foco principal do endomarketing é o cliente interno; porém seu objetivo final é sempre o cliente externo, analisando como o público interno irá impactar os clientes finais, sendo que para Brum (2010, p. 21)

o objetivo do Endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.) dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em um facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor para o mercado.

Entende-se que o Endomarketing visa criar um elo entre o cliente, o produto e o colaborador, começando, portanto, pelo interior da organização, de modo que a empresa venda sua própria imagem a funcionários e familiares (GAMA, 2013) na ideia de que um colaborador engajado com a missão de sua empresa torna o seu papel no processo dentro dessa mais simples já que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe” (BRUM, 2010, p. 49).

Mas de que forma a empresa irá vender esta imagem positiva à seu público interno?

Berry & Parasuraman (1992, p. 179) definem que a empresa deve envolver neste processo às atividades de gestão de pessoas, visto que “o marketing interno busca atrair, desenvolver, motivar e manter funcionários qualificados através de empregos que satisfaçam suas necessidades”. Ainda George (1990, p. 63) afirma que “através do marketing interno é possível se voltar ao público interno e melhorar o alinhamento organizacional, pois a cúpula estratégica precisa estar alinhada com as demais funções da empresa”.

Em outras palavras, as organizações devem manter seus colaboradores motivados, em um ambiente organizacional positivo, em posições satisfatórias às suas qualificações e expectativas, de modo que possam ser promotores da instituição e atendam os clientes externos da melhor maneira possível (KOTLER, 2010) através do alinhamento e adoção dos objetivos e valores do negócio da empresa.

Quanto à satisfação destes colaboradores, Robbins (1999, p. 98) estabelece que os fatores que determinam a satisfação no trabalho são “trabalho mentalmente desafiador; recompensas justas; condições de trabalho apoiadoras; e colegas que deem apoio”.

Robbins (1999, p.98) ainda afirma que a satisfação no trabalho pode ser definida como “a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho”, podendo ele estar satisfeito ou não, sendo que, o que determina o seu nível de satisfação é um conjunto de elementos e acontecimentos no ambiente de trabalho, considerando que cada indivíduo possui objetivos e aspirações singulares, de modo que a empresa deve atuar de forma a manter um equilíbrio que atenda as aspirações da organização como um todo.

2.3.1 Objetivos e benefícios do Endomarketing

Dentre os benefícios do Endomarketing pode-se citar, segundo Angelo (2019) e V20 (2017):

- manter os colaboradores motivados;
- otimização da produtividade;
- redução do índice de rotatividade;
- auxiliar na manutenção de um ambiente de trabalho de qualidade;
- eliminação de ruídos na comunicação interna;
- aumento do *employer branding*; e
- auxilia a alinhar os objetivos da empresa e do colaborador.

A motivação ocorre, pois o Endomarketing cria para o colaborador uma ideia de valor sobre a empresa a qual ele faz parte. Muitas vezes, o Endomarketing ativo abre oportunidades de criação de ideias por parte dos colaboradores, de modo que estes se sentem, mais uma vez, valorizados pela organização (ANGELO, 2019).

Quando um colaborador se sente motivado e parte desta organização, conseqüentemente passa a oferecer um maior rendimento em suas atribuições, visto que passa a enxergar os frutos que o seu trabalho gera para o todo.

Ainda, para Robbins (1999, p. 342), motivação é “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”. Portanto, colaboradores motivados se encontram em estado constante de tensão, quanto maior a tensão maior o esforço, se esforço levar à satisfação da necessidade, a tensão é reduzida, gerando o que Chiavenatto (1999) chamou de ciclo motivacional conforme Figura 4.

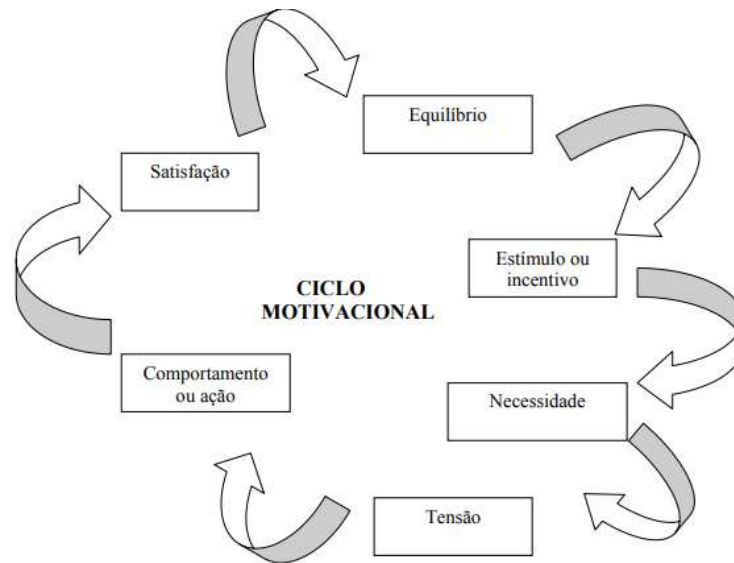


Figura 4 – Ciclo Motivacional
 Fonte: Chiavenatto (1999).

Ainda, Bekin (1995) afirma haver uma grande complexidade para obter-se um processo de motivação eficaz dentro da empresa, e propõe alguns instrumentos relevantes neste processo:

- a. Desenvolver a parceria, a cooperação e a lealdade no grupo de trabalho;
- b. Valorização do sujeito dentro de cada grupo;
- c. Integração com foco nos valores e objetivos da empresa;
- d. Atitudes sempre baseada em valores compartilhados;
- e. Oferecer recompensas e prêmios ao grupo para que todos se favoreçam dos resultados positivos;
- f. Criação de uma atmosfera de interação na empresa;
- g. Participação dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisões da empresa;
- h. Estímulo a atitudes criativas;
- i. Delegação de poderes conforme a natureza da função exercida; e,
- j. Remuneração adequada.

Quando as pessoas se sentem motivadas e obtendo bons rendimentos, dificilmente irão buscar outras oportunidades no mercado, o que irá reduzir drasticamente a rotatividade de funcionários, o chamado *turnover* (ANGELO, 2019).

Como *turnover* entende-se a rotatividade de pessoal, as quantidades de demissões e admissões realizadas num definido período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de *turnover* “é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente” (CHIAVENATTO, 1998, p. 176).

Considerando este contexto, leva-se em conta o chamado *employer branding*, que refere-se à reputação da empresa enquanto empregadora. Comumente este conceito é relacionado ao sucesso das empresas no momento de realizar a seleção e no recrutamento de talentos, mas é ideal considerar ele também no caso da retenção destes talentos (RAVICK, 2018).

Ravick (2018) ainda reconhece que o *employer branding* consiste em uma estratégia que busca a construção e a manutenção da imagem positiva da empresa com foco exclusivo nos colaboradores.

Para que estas ações sejam possíveis, a empresa deve buscar manter um ambiente saudável com uma comunicação leve, reduzindo a existência de ruídos entre os colaboradores. A comunicação, segundo Rocha e Oliveira (2002, p. 6), “envolve o processo de ouvir, de assimilar ideias e da participação do grupo como um todo”.

Para Gibson (*apud* GONÇALVES, 1981), existem sete elementos que compõe o processo de comunicação: o comunicador (emissor), a codificação, a mensagem, o meio, a decodificação, o receptor e o feedback; sendo este último o que as empresas possuem maior dificuldade de aplicar na prática. Cada um deles com a sua importância sendo fundamentais no processo como um todo.

Brum (2010) afirma que um programa de comunicação interna deve possuir tudo que os funcionários precisam para se sentirem parte da empresa. Por outro lado, um sistema de informações dentro de uma empresa consiste em métodos pré-definidos para transmitir determinadas mensagens e que no sentido de existir uma troca informação mais completa, e que apesar das dificuldades encontradas, devem haver feedbacks periodicamente (BEKIN, 1995).

Na Figura 5, Kunsch (2003) apresenta o composto de Comunicação, sendo os tipos de comunicações que fazem parte da Comunicação Organizacional.

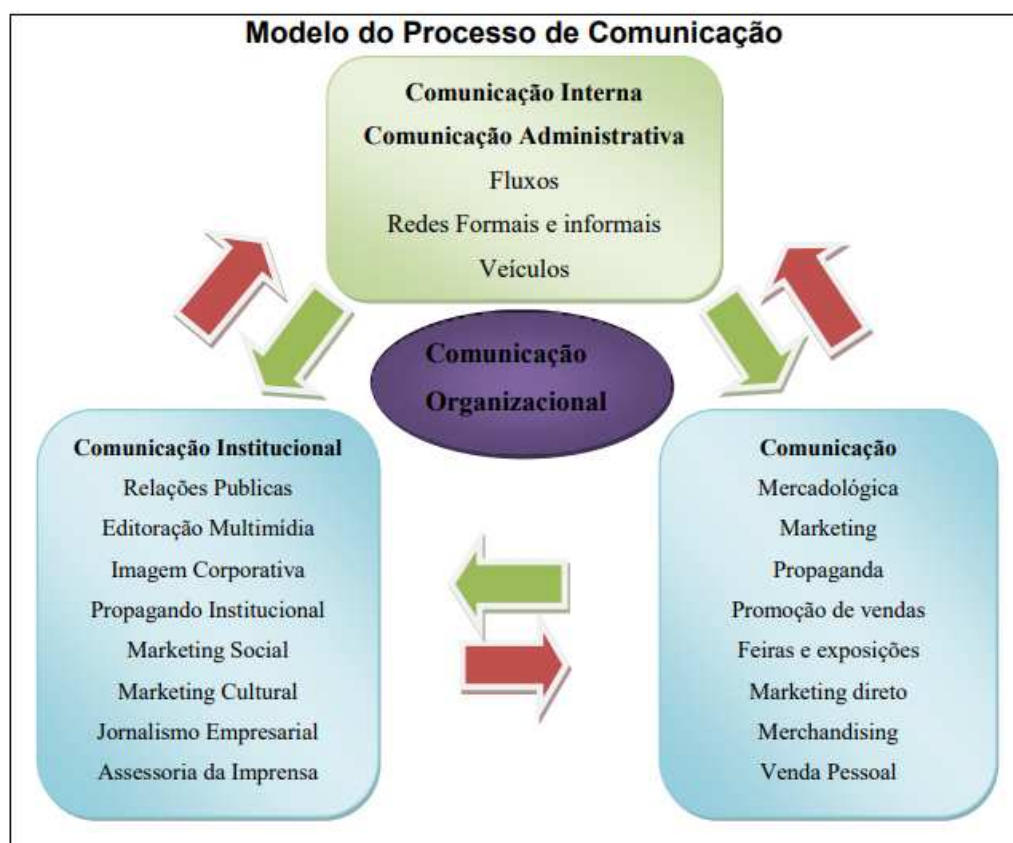


Figura 5 – Modelo do processo de comunicação
 Fonte: Kunsch (2003, p. 150)

Todos estes itens, para serem efetivos, necessitam de uma liderança focada. Conforme Hall (1984, p. 115) se faz necessário a existência de uma “pessoa acima que faz 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”.

Em outras palavras, o Endomarketing necessita de numa liderança que seja hierárquica, mas que seja cooperativa, buscando o diálogo como método de solução de problemas e que delegue tarefas conforme a posição de cada colaborador (BEKIN, 1995). Rocha e Oliveira (2002) afirmam ainda que

o perfil desejado para um líder coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo Endomarketing é aquele que trabalha com o grupo e para o grupo, que toma decisões democráticas, que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve.

Desse modo, todas estas ações que acabam por tornar o ambiente organizacional positivo, buscando preparar o público interno para uma relação de qualidade com o público externo. Um marketing interno eficiente se torna o antecedente a um marketing externo eficiente (GUMMESSON, 1999). Em outras palavras, o foco no público interno melhora consideravelmente a relação com o público externo, gerando maior satisfação e entrega de produtos e serviços de maior qualidade.

2.3.2 Clima Organizacional

O clima organizacional de uma empresa reflete muito de sua realidade e possui um grande poder de influência nos seus resultados. A utilização do clima organizacional como prática de uma gestão estratégica em união com a prática do Endomarketing, colabora com a identificação dos principais pontos da organização, sejam eles internos ou externos.

A busca por um clima organizacional positivo dentro da organização resulta em um crescimento mais sólido e sustentado que tornará a empresa apta a encarar as exigências que o mercado hoje as impõem (SEBRAE, 2017) assim, como também, irá agregar no crescimento e envolvimento do seu público interno.

Dessa forma, pode-se definir clima organizacional, Xerpa (2018, p.1) como

um indicador de satisfação dos colaboradores e membros gerais de uma empresa, em relação a diferentes aspectos que compõem a sua cultura organizacional, principalmente, as que afetam diretamente a qualidade do seu ambiente de trabalho.

Luz (2003, p. 12) define clima como “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. É a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

As empresas com clima organizacional positivo estimulam o *empowerment* como forma de promover a participação do público interno na tomada de decisões da organização, assim como proporcionar a possibilidade de maior envolvimento desses, afim de criar uma gestão mais participativa, oferecendo maior autonomia

aos funcionários. A utilização dessa ferramenta por parte dos gestores repassa ao colaborador o sentimento de competência e valorização do seu trabalho e do seu talento, trazendo assim a sensação de importância e significado no que fazem dentro da organização. (NEWSTROM, 2008).

Ainda sobre o *empowerment*, Newstrom (2008, p. 180) complementa a possibilidade da utilização dessa ferramenta através de métodos como “o estabelecimento do conjunto de metas, o feedback sobre o trabalho, a modelagem e os sistemas contingenciais de recompensas” com o propósito de motivar o funcionário a se engajar nos objetivos da empresa.

Em razão da importância do clima organizacional, visto que essa reflete diretamente nos resultados da organização, Chiavenato (1999, p. 126) ainda explana sobre a preocupação com o ambiente interno, já que

ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto como os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral.

Ainda que, diversos fatores podem influenciar no clima organizacional, no qual Barros e Melo (2016) salienta que está relacionado a aspectos percebidos no ambiente de trabalho pelos colaboradores e membros, influenciando na qualidade do ambiente de trabalho, a satisfação e os rendimentos recebidos pelos colaboradores. Entre essas variáveis estão:

- políticas de RH da empresa;
- relacionamentos interpessoais;
- estruturas;
- sistemas;
- processos;
- comunicação interna;
- programas de carreira;
- valores da empresa.

Assim também, afim de medir e descrever os possíveis níveis da atmosfera de uma determinada organização, Lima (2019) apresenta três tipos de clima:

- Clima organizacional bom/alto: quando o colaborador alega estar feliz em seu ambiente de trabalho e com foco nos objetivos da empresa. “Um bom clima organizacional tem processos bem definidos, norteados pelos valores, objetivos e crenças na qual todos se identificam”.

- Clima organizacional ruim/baixo: ocorre quando os colaboradores estão descontentes e desmotivados, este clima “pode prejudicar em vários aspectos, como: perda de talentos, rotatividade constante no quadro de funcionários, baixa motivação, queda na produtividade etc.”.

- Clima neutro: “apesar de não ser um caos, o clima organizacional neutro apresenta pontos positivos que devem ser mantidos mas também falhas que podem piorar se não forem administradas.”

Diante dos tipos de clima existentes, Bispo (2006) apresenta resultados obtidos pelos recursos humanos em diferentes níveis de clima de uma empresa, de modo a facilitar uma maior visibilidade de como o clima afeta as pessoas nos vários níveis da organização, conforme Figura 6.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/ funcionários,	⇒ baixa integração empresa/ funcionários,	⇒ alta integração empresa/ funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Figura 6 – Clima Organizacional

Fonte: Bispo (2006).

A pesquisa organizacional é o principal método utilizado para se medir com eficácia os níveis do clima de uma organização. Dessa forma, Bispo (2006) afirma que a pesquisa de clima é um método objetivo e seguro que busca problemas reais na gestão dos Recursos Humanos e que sua análise, diagnóstico e as sugestões dadas pelos colaboradores, auxiliam para a melhoria da qualidade da gestão e, conseqüentemente, do clima visando o aumento da produtividade e motivação dos colaboradores.

Analisando os conceitos de clima e Endomarketing, é possível perceber que ambas as teorias buscam principalmente analisar e estimular um maior engajamento por parte do seu público interno de forma a esse estar em concordância com o que a empresa propõe.

2.3.3 Endomarketing aplicado

Visando tornar a prática do Endomarketing eficaz na organização em busca de um ambiente positivo e produtivo, é necessário que o marketing e a área de recursos humanos trabalhem juntos visando otimizar a interação dos colaboradores com a organização, pondo em prática ações que gerem um maior engajamento da equipe (XERPA, 2018).

Para que estas ações sejam eficazes, é importante entender quais são as preferências dos colaboradores e as que eles mais valorizam, somente desse modo é possível criar uma estratégia de ação eficaz. Ainda, é necessário ficar atento às necessidades de seus funcionários sendo que dessa forma, ajudará a identificar quais ações devem ser tomadas para supri-las (XERPA, 2018).

O engajamento da equipe se torna fundamental no processo de implantação do Endomarketing na empresa, de forma que os objetivos dessa assim como sua missão, visão e valores não sejam apenas exigidos ao colaborador e sim, sejam vivenciados a ponto do colaborador se tornar um consumidor da marca inserindo-o no contexto da empresa como um todo.

A aplicação do Endomarketing em uma empresa do ramo de serviços é fundamental, já que o seu consumidor interno ao se tornar um consumidor também da marca poderá assim realizar a prestação do serviço de forma que acredite no potencial do seu produto e/ou serviço, já que esse estará alinhado com a organização em que trabalha. Assim, segundo Filho, Pereira e Passos (2013, p. 12) “entende-se que é fundamental para uma instituição financeira ter um reflexo positivo diante de seus clientes” e dessa forma, para que isso aconteça é necessário a fidelização primeiramente do público interno.

Assim como para todas as organizações, independente do seu ramo, mas destacando aqui as instituições financeiras “torna-se necessário, a comunicação interna ativa, o treinamento com atualizações periódicas, a satisfação do funcionário em se sentir valorizado pela empresa e o comprometimento do público interno” (FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2013, p. 12) de forma a colocar o Endomarketing em prática, já que o comportamento dos consumidores internos frente os consumidores externos é afetado pela relação interna sendo um detalhe a ser levado em

consideração pela organização que busca a satisfação de ambos os lados (CERQUEIRA, 1994).

Portanto, aplicação do Endomarketing na empresa pode oportunizar um novo aspecto para a organização, assim como muitas outras mudanças em sua visão para o mercado e na cultura da mesma. Através dos resultados, a empresa pode se reinventar e renovar à medida que as necessidades sejam detectadas e os gargalos forem surgindo se adaptando assim as novas realidades impostas pelo mercado.

3 METODOLOGIA

Toda pesquisa deve ser planejada e, principalmente, os objetivos devem ser delimitados para que o foco principal da pesquisa seja mantido. Para tanto, torna-se necessário apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados no decorrer da pesquisa.

Para a elaboração do presente estudo, foi necessário o uso de metodologias, que consistem na classificação da pesquisa, no desenvolvimento de um instrumento de coleta de dados, no tipo e definição da amostra, no levantamento de dados e na análise dos dados coletados no questionário aplicado aos colaboradores de uma das 14 agências da cooperativa Unicred Grande Florianópolis.

3.1 Método e tipo de pesquisa

Esse estudo tem como objetivo principal analisar a percepção dos colaboradores quanto a prática do Endomarketing como uma estratégia na organização Unicred Grande Florianópolis. Nesse sentido, se classifica como pesquisa de campo, pois dados foram coletados junto aos colaboradores no momento que a pesquisadora foi a campo.

A classificação de um estudo busca mostrar ao leitor de uma maneira mais clara, a forma na qual a pesquisa será elaborada. Sendo assim, conforme as características da presente pesquisa mostra-se ser adequado classificá-la quanto a sua natureza como uma pesquisa básica onde tem como finalidade a ampliação do conhecimento conceitual para avanço da ciência sem objetivar a prática (SOUZA, SANTOS E DIAS, 2013).

Quanto ao objetivo classifica-se a pesquisa como exploratória e também descritiva, onde segundo Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo trazer clareza em relação ao problema estudado, e já as pesquisas descritivas, tem o propósito de caracterizar a população. Dessa forma, caracteriza-se exploratória pois realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os três assuntos – Estratégia

Organizacional, Marketing e Endomarketing – na busca de maior conhecimento sobre o assunto e ainda, caracteriza-se descritiva pois descreve a percepção dos colaboradores sobre a aplicabilidade do Endomarketing na organização.

Os procedimentos para coleta de dados são as formas que o pesquisador utiliza para obter informações necessárias para o estudo, assim sendo, caracteriza-se a pesquisa quanto aos procedimentos na forma de pesquisa bibliográfica, onde foram utilizadas fontes como teses, dissertações, livros, catálogos e artigos científicos com o objetivo de explanar sobre a aplicação do Endomarketing como estratégia na organização. Essa pesquisa caracteriza-se também como um levantamento de dados, através do questionário de Bohnenberger que terá papel fundamental na coleta das informações e, posterior levantamento dos dados obtidos.

Referente à abordagem do problema, têm-se uma pesquisa quali-quantitativa ou método misto, onde segundo Creswell (2007, p. 213) o estudo “se concentra em coletar e analisar tantos dados quantitativos como qualitativos em um único estudo”. Dessa forma, classifica-se como qualitativa pois em decorrência dos métodos de pesquisa que foram utilizados na pesquisa, que buscaram verificar a percepção dos colaboradores da agência ao que se refere ao grau da aplicabilidade do Endomarketing na organização. Por outro lado, foram também utilizados métodos estáticos para a análise dos dados, classificando assim esta pesquisa como quantitativa.

3.2 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados da presente pesquisa ocorreu através de um questionário (ANEXO 1) onde segundo Vergara (2016, p. 57) o mesmo “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente”. Dessa forma, o questionário em questão foi utilizado por Bohnenberger (2003) como forma de buscar entender os colaboradores da agência sobre o aspecto do Endomarketing e sua aplicabilidade na organização. Composto por 50 questões, o questionário foi estruturado em dois blocos assim distribuídos:

Bloco I – Dados do(a) entrevistado(a) – Contém informações sobre o colaborador, tais como sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de empresa e se ocupa cargo de gestão.

Bloco II – Percepções sobre Endomarketing – Contém informações sobre a relação do colaborador com a organização e aspectos sobre o Endomarketing.

No primeiro bloco, se fez 6 questões fechadas e de múltipla escolha. Já no segundo bloco, se fez 44 questões, onde há perguntas abertas qualitativas, mescladas com questões fechadas e de múltipla escolha, sendo utilizado a escala Likert de 5 pontos – (1) discordo plenamente, (2) discordo, (3) sem opinião, (4) concordo e (5) concordo plenamente. O questionário foi respondido por colaboradores de uma das 14 agências da cooperativa Unicred Grande Florianópolis.

3.3 Tipo e definição da amostra

A amostra da população escolhida foi do tipo não probabilístico por acessibilidade, onde segundo Schiffman e Kanuk (2000, p. 27) é quando “o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis”. Na referente pesquisa, a amostra compreendeu 12 colaboradores de um universo de 13 colaboradores, entre eles colaboradores com cargo de gestão, administrativo e do negócio.

3.4 Coleta e análise dos dados

Os dados da pesquisa de campo foram coletados no período de 19 de outubro a 30 de outubro de 2020 em uma das agências da cooperativa Unicred Grande Florianópolis através do questionário (Anexo 1), sendo os dados tabulados posteriormente a coleta.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Nesse capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa obtidos nos 12 questionários respondidos pelos colaboradores referente ao entendimento do tema Endomarketing e sua aplicabilidade na agência pesquisada.

Inicialmente, na seção 4.1, faz-se uma caracterização da instituição financeira estudada com base nos dados secundários; posteriormente, na seção 4.2 é apresentado o perfil dos colaboradores da agência pesquisada; e por fim, na seção 4.3, é analisado o nível de percepção do tema Endomarketing e qual a sua aplicabilidade.

4.1 Caracterização da instituição financeira

Como parte do Sistema Unicred, a cooperativa de crédito Unicred Grande Florianópolis foi fundada em 1993 na cidade de Florianópolis/SC por 28 médicos cooperados fundadores, sendo uma instituição financeira sem fins lucrativos que atua na região fortemente com o objetivo de levar prosperidade para a vida do seu cooperado e da comunidade.

Atualmente, a cooperativa conta com 13 agências na região da Grande Florianópolis e está em processo de expansão para o estado do Paraná onde será inaugurada uma nova agência na cidade de Foz do Iguaçu, contabilizando 14 unidades de atendimento até o momento.

Possui como missão “oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade, agregando resultados e fortalecendo o relacionamento com o cooperado” o que vem de encontro com a sua visão que é “ser a principal instituição financeira do cooperado”.

Além disso, seus valores trazem como essência o respeito ao cooperativismo, o reconhecimento do cooperado, uma gestão com transparência e ética, o

desenvolvimento de colaboradores e comprometimento com a educação cooperativista.

Como um dos principais diferenciais, a associação do interessado à cooperativa torna o cooperado dono do negócio de forma a ter sua cota capital e direito a voto nas decisões colocadas na assembleia geral. Além disso, a cooperativa valoriza o atendimento personalizado, a oferta de melhores taxas em aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, sendo que o cooperado possui participação nos resultados financeiros a cada ano.

O cooperativismo entre as instituições financeiras vem como uma nova forma de mostrar um outro lado do mercado financeiro, já que o objetivo final se torna as pessoas e não somente o lucro. Assim, quando trata-se de desenvolvimento econômico, o cooperativismo vem crescendo sendo que atualmente já abrange um espaço significativo na economia brasileira (MUNDOCOOP, 2020).

Como um dos seus princípios, o interesse pela comunidade é importante para as cooperativas de forma que sua contribuição possui papel fundamental na melhoria da economia e assim, equilíbrio social entre a comunidade em que atua. Entre ações sociais e apoio, a cooperativa também possui o seu papel na vida financeira dos cooperados, já que “em meio às incertezas financeiras, os associados encontram em suas cooperativas a solução de que precisam para manter seus investimentos e empresas” (MUNDOCOOP, 2020).

4.2 Perfil dos colaboradores

No que se diz respeito ao perfil dos colaboradores da agência pesquisada, é possível traçar através do questionário distribuído aos mesmos, sendo as informações obtidas apresentadas em formas de gráficos e tabelas para melhor compreensão.

Inicialmente é analisado o sexo dos colaboradores pesquisados conforme Figura 7, onde pode-se observar uma diferença considerável referente ao gênero dos colaboradores da agência sendo que 75% do quadro de colaboradores é composto por mulheres e apenas 25% pelo sexo masculino.

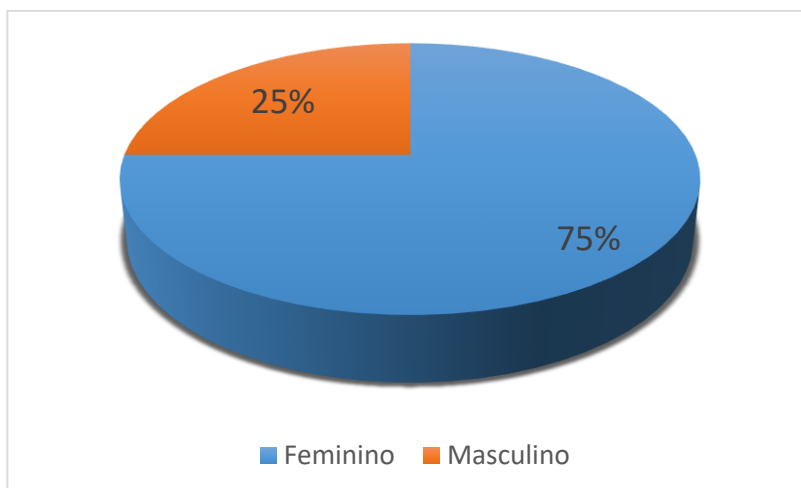


Figura 7 – Sexo dos colaboradores participantes

Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo com toda a questão da vivência do gênero feminino com as desigualdades no trabalho, as mulheres já representam 49% no setor bancário (GUIA DOS BANCOS, 2019) e diante de todas dificuldades, buscam seu desenvolvimento e posicionamento dentro desse setor. É possível perceber que “a partir do início da década de 80, as mulheres estão, gradativamente, ocupando postos de chefia até então masculinos, sobretudo nos níveis intermediários sendo que a alta direção dos bancos ainda permanecem masculinas” (SEGNINI, 2012, p.165).

Em relação a idade, conforme Tabela 1, observa-se que a grande maioria dos colaboradores possuem entre 28 e 35 anos, ou seja, 42% ou acima de 35 anos que também representa 42% do quadro de colaboradores. Os demais colaboradores dividem-se em 8% entre 18 e 21 anos e os outros 8% entre 22 e 28 anos. Assim, percebe-se que a agência possui colaboradores com maior maturidade, tendo ainda colaboradores mais novos, sendo que Milkovich e Boudreau (2000, p. 57) destacam que “a diversidade pode proporcionar um ambiente muito mais rico, uma variedade maior de pontos de vista e maior produtividade”.

Idade	Quantidade	%
Entre 18 e 21 anos	1	8%
Entre 22 e 28 anos	1	8%
Entre 28 e 35 anos	5	42%
Acima de 35 anos	5	42%
Total Geral	12	100%

Tabela 1 – Idade dos colaboradores participantes

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Figura 8, quanto ao estado civil destaca-se que 34% dos colaboradores encontram-se em uma união estável e 33% são casados. Além disso, 25% dos respondentes são solteiros e 8% separados.

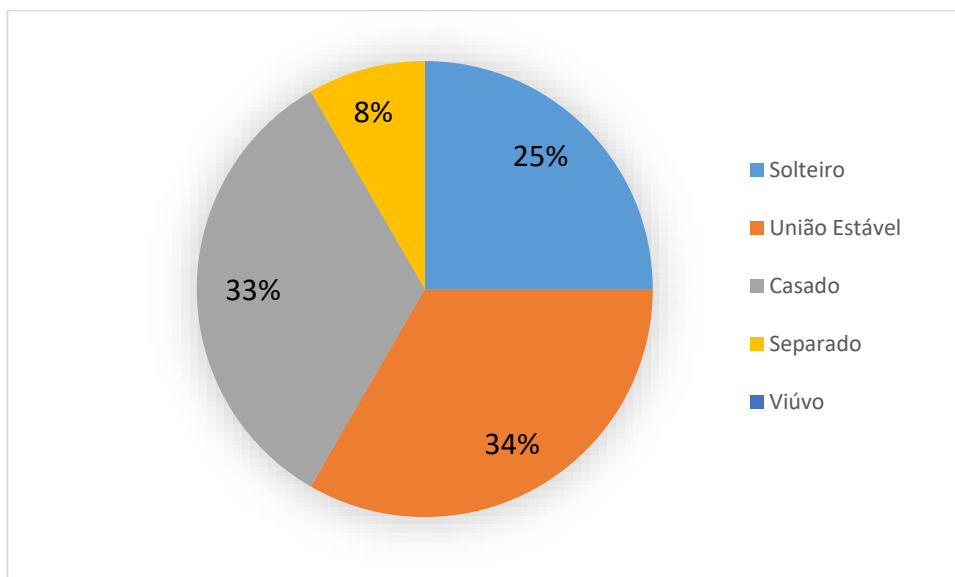


Figura 8 – Estado civil dos colaboradores participantes

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente ao nível de escolaridade, observa-se através da Tabela 2 que 58% dos colaboradores possuem pós-graduação, 25% possuem ensino superior completo e que 17% estão cursando o ensino superior, podendo dessa forma destacar a importância da busca do conhecimento e assim crescimento do profissional dentro da organização.

Nível de Escolaridade	Quantidade	%
Ensino Médio Completo	0	0%
Ensino Superior Incompleto (ou cursando)	2	17%
Ensino Superior Completo	3	25%
Pós Graduação	7	58%
Mestrado	0	0%
Doutorado	0	0%
Total Geral	12	100%

Tabela 2 – Nível de escolaridade dos colaboradores participantes

Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo de trabalho na organização pode ser verificado através da Figura 9, sendo que é possível observar que 17% dos colaboradores possuem menos de 1 ano de tempo de trabalho, 25% de 1 a 3 anos e 17% de 3 a 5 anos. Além disso, verifica-se que 25% dos colaboradores possuem de 5 a 9 anos de tempo na organização e 17% acima de 10 anos. Diante disso, pode-se verificar que a agência possui porções equivalentes de tempo de trabalho dos colaboradores, permitindo dessa forma a relação e troca de experiências entre colaboradores.

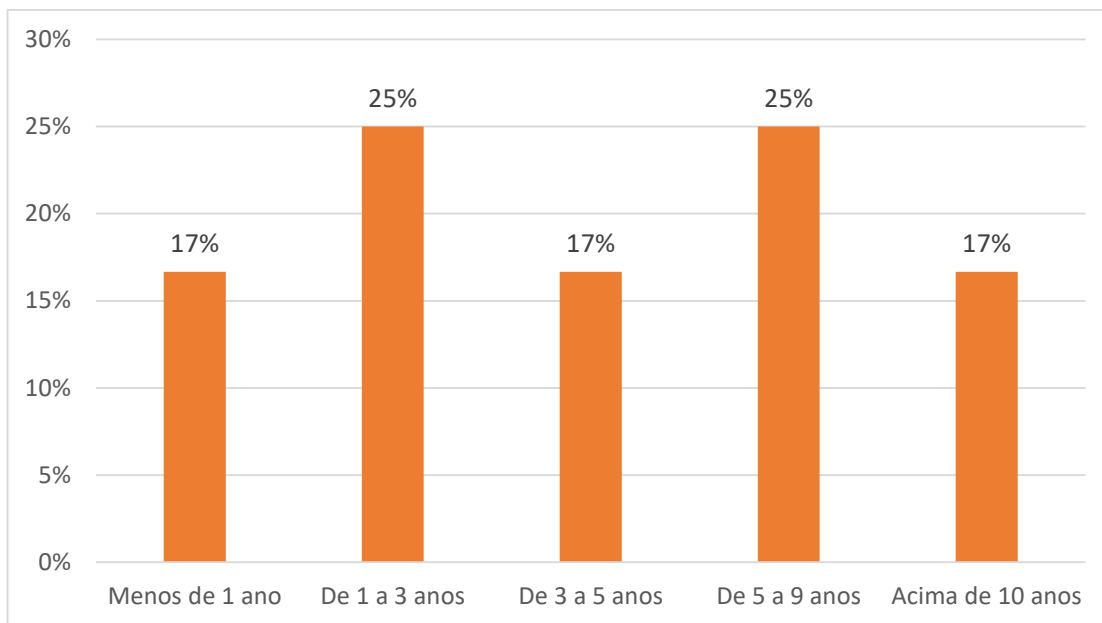


Figura 9 – Tempo de trabalho na organização dos colaboradores participantes
 Fonte: Dados da pesquisa.

Referente a ocupação do cargo de gestão (chefia), esse fica destinado ao gerente geral da agência, o que pode ser verificado na Figura 10.



Figura 10 – Ocupação do cargo de gestão (chefia)
 Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, o cargo de gestão é de extrema importância sendo que essa é a pessoa referência dentro da agência e conseqüentemente o “resultado de quando o gerente também é um líder, as pessoas se comprometem com a pessoa e, portanto, respondem favoravelmente à sua tentativa de influenciá-las” (CARAVANTES, 2005, p. 509).

4.3 Nível de percepção sobre Endomarketing

Através de 40 afirmações utilizadas por Bohnenberger (2003) pode-se analisar a forma como os colaboradores da agência pesquisada percebem e entendem o termo Endomarketing e a forma como o mesmo é aplicado na organização. Na Figura 11, analisa-se através das afirmações que 58% dos colaboradores possuem conhecimento dos resultados da empresa, assim como 67% possuem conhecimento dos valores da mesma.

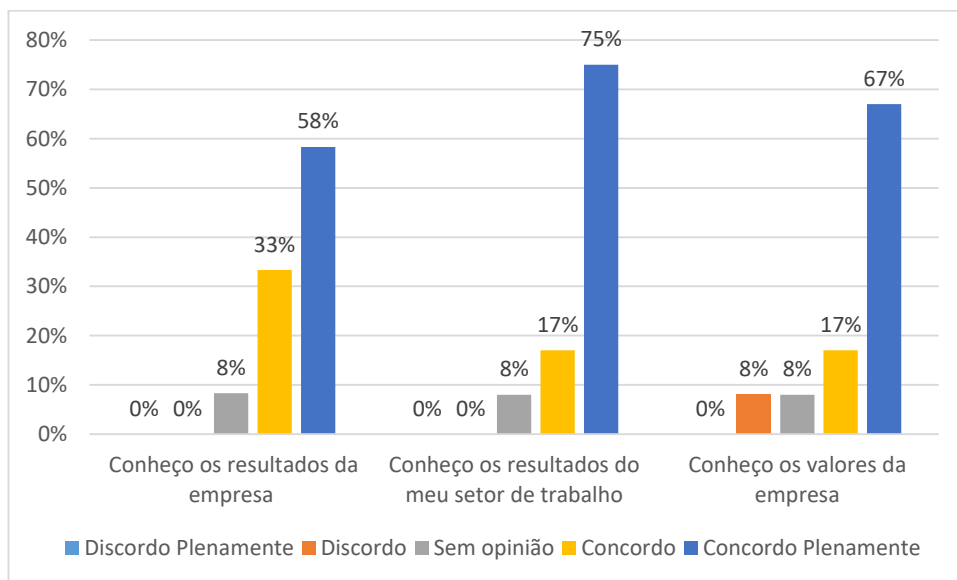


Figura 11 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

O engajamento do colaborador com a empresa é de grande importância para a garantia do crescimento e assim produtividade, pois dessa forma se torna claro o papel a ser desempenhado por cada um facilitando assim o processo, sendo que “promover o alinhamento entre colaboradores e os propósitos e a cultura da empresa é sem dúvida um dos principais objetivos das campanhas de Endomarketing” (ENDOMARKETING TV, 2018) dentro das organizações.

Na Figura 12, pode-se destacar que 42% concordam plenamente e 17% concordam que o lançamentos do produtos e serviços são realizados primeiramente com os colaboradores e depois para o cliente final, sendo esse um princípio muito importante no Endomarketing, onde colaborador antes de tudo também se torna cliente da empresa em que trabalha. Ainda, verifica-se que 33% dos respondentes indicaram não ter uma opinião formada referente o processo de recrutamento e seleção ter clareza do que se espera do novo colaborador, sendo esse um ponto de melhoria já que isso agrega na experiência do mesmo e traz também o engajamento com a nova função.

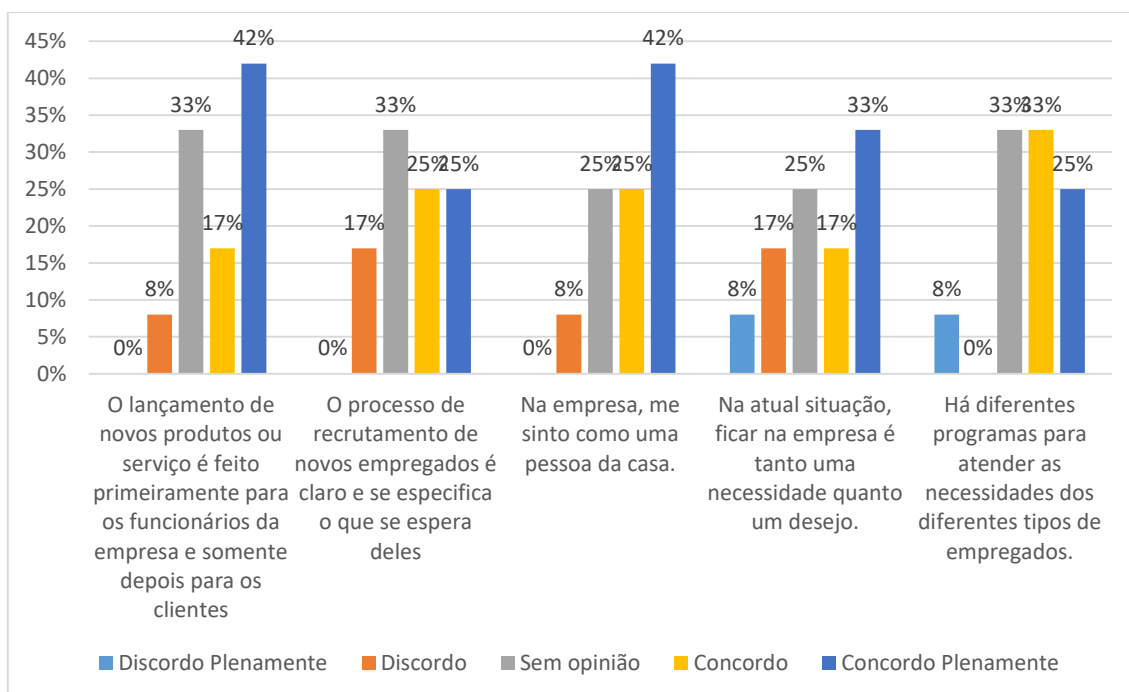


Figura 12 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda na Figura 12, verifica-se que 42% dos colaboradores concordam plenamente e 25% concordam que os mesmos se sentem como uma pessoa da casa na empresa, o que contribui com a relação entre se sentir a vontade para trabalhar em um ambiente com o compromisso do colaborador com a empresa.

Na afirmação sobre a relação entre necessidade e desejo de permanecer na empresa, ocorreu uma grande divisão entre os respondentes onde pode-se destacar que 33% concordam plenamente, 17% concordam, ou seja, 50% da agência concorda que nesse momento além da necessidade de manter o seu emprego, também considera um desejo essa permanência. Os outros 50% se dividem em 25% sem opinião, 17% discordam e outros 8% discordam plenamente.

Outro ponto a se destacar seria que 33% dos colaboradores se consideram sem opinião e 8% discordam plenamente que não há diferentes programas para atender as necessidades dos diferentes tipos de empregados, já que esses programas se tornaram pontos de estratégia para as empresas na fidelização de seus colaboradores perante o mercado competitivo atual, se requer uma verificação da possibilidade de novos programas na organização.

Na Figura 13, destaca-se que 58% dos colaboradores concordam plenamente e 25% concordam que a empresa realiza a divulgação interna das atividades que realiza na comunidade empresarial. Ainda, 33% concordam plenamente e 50% concordam que a empresa realiza a divulgação interna das propagandas antes de repassar para os seus clientes finais, sendo assim, pode-se verificar que há envolvimento do colaborador com essas atividades.

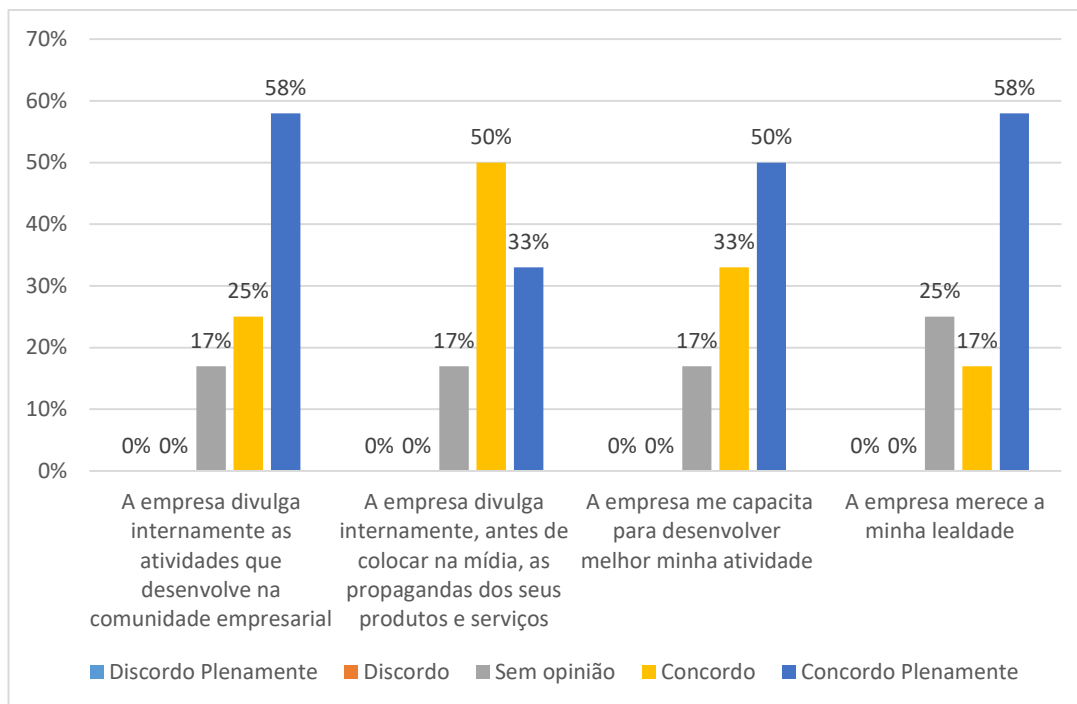


Figura 13 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, 50% dos respondentes alegam concordar plenamente e 33% concordam que a empresa possibilita a capacitação para que o colaborador desenvolva sua atividade da melhor maneira possível. Os benefícios da capacitação não são somente para o colaborador de forma que esse estará agregando conhecimentos para sua vida profissional e pessoal, mas para a empresa considerase benefícios como melhora da produtividade, retenção de talentos, incentivo da inovação, e a vantagem competitiva (MARCELO, 2018).

Quanto a lealdade do colaborador com a empresa, 58% dos colaboradores concordam plenamente e 17% concordam que a empresa merece a sua lealdade, e apenas 25% dos colaboradores alegam não possuir uma opinião quanto a afirmação. A lealdade na maioria das vezes é vista como uma característica ideal em um colaborador, mas o que hoje o mercado exige é uma lealdade recíproca entre colaborador e empresa de forma a fidelizar o mesmo e obter-se um crescimento mútuo entre os mesmos.

Na Figura 14, pode-se destacar que 67% dos colaboradores concordam plenamente que a empresa oferece a oportunidade de aumentar o conhecimento de

forma geral o que vem de encontro com a possibilidade de capacitação que a empresa proporciona aos colaboradores.

Referente a atribuição das atividades ser de acordo com as habilidades de cada colaborador, verifica-se que houve divisão entre as opiniões dos respondentes sendo que 33% concordam plenamente, 17% concordam, 25% se consideram sem opinião e 25% discordam com a afirmação. O PCCR (Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração) vem de encontro com a ideia de descrever os cargos, suas atividades e suas remunerações, porém a sua aplicação deve ser realizada em conjunto com outras variáveis, como acompanhamento de profissionais capacitados para reconhecimento das habilidades do colaborador e melhor utilização dessas nas atividades da empresa afim de que os colaboradores não se sintam “mal utilizados”.

Outro ponto a ser levado em consideração se refere a afirmação onde os colaboradores consideram que as atividades e responsabilidades dos novos empregados são ou não definidas claramente, sendo que 33% concordam plenamente, 25% concordam, 17% consideram-se sem opinião e 25% discordam, trazendo assim a reflexão referente a chegada dos novos colaboradores sobre o ponto de vista de toda agência. A integração do novo colaborador é um ponto importante no seu início já que a primeira impressão pode trazer resultados significativos no seu processo dentro da organização.

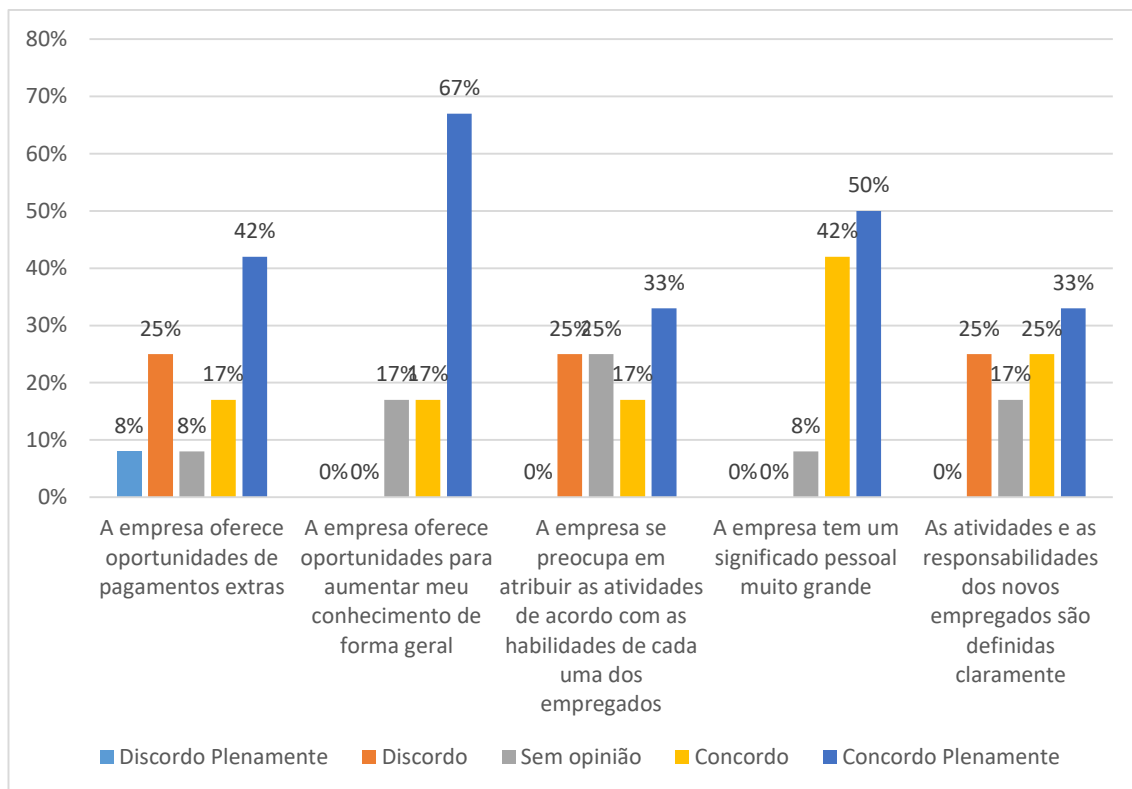


Figura 14 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda referente a Figura 14, verificou-se que 50% dos colaboradores concordam plenamente e 42% concordam que a empresa possui um significado pessoal relevante em suas vidas o que indica um elo importante na relação colaborador-empresa.

Na Figura 15, em relação a divulgação das metas e objetivos, 42% dos colaboradores concordam plenamente e 50% concordam que há a divulgação por parte da empresa, sendo esse um fator de transparência da empresa com o seu colaborador, assim como referente as mudanças que virão a ocorrer e que essas são comunicadas com antecedência, sendo que 42% dos colaboradores concordam que os mesmos são avisados.

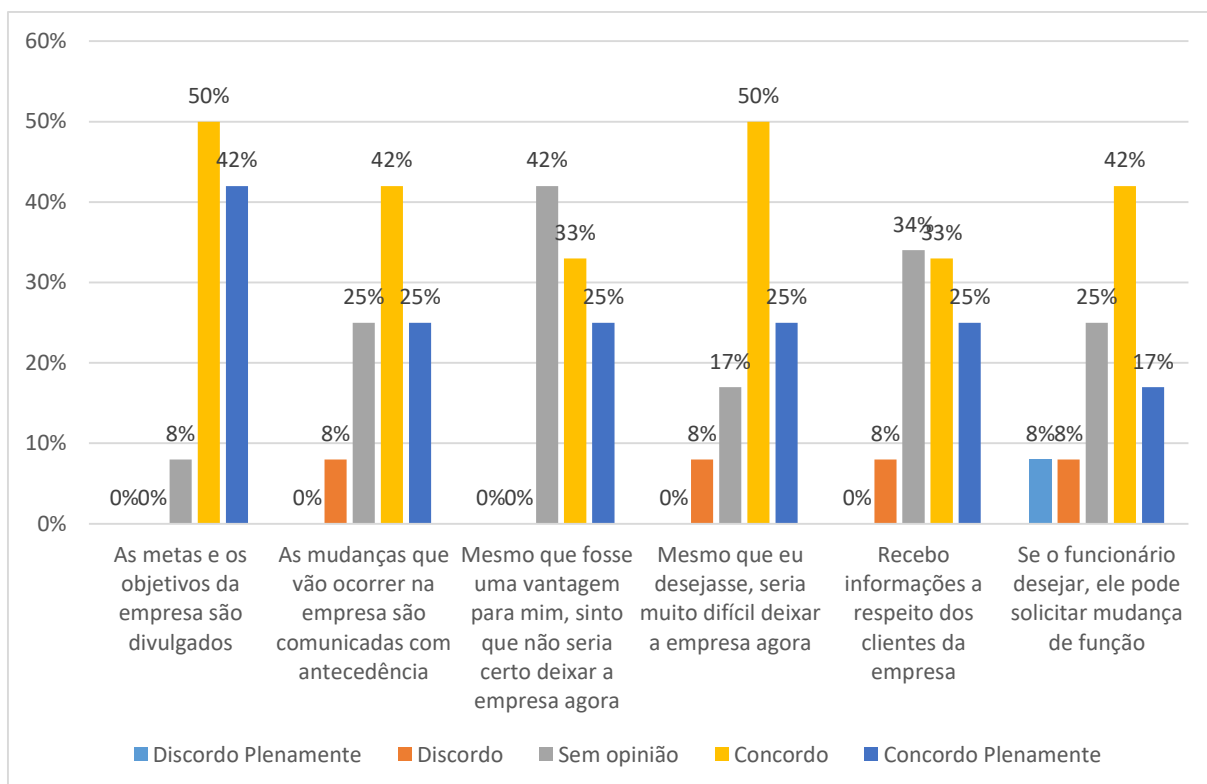


Figura 15 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda sobre a Figura 15, 42% dos colaboradores se consideram sem opinião para a sua saída da empresa mesmo que essa representasse uma vantagem para o mesmo, sendo que 50% dos colaboradores concordam que seria muito difícil deixar a empresa nesse momento. Dessa forma, verifica-se que mesmo com um mercado altamente competitivo, os colaboradores se sentem comprometidos com a organização e com o fato de ter que sair da mesma nesse momento.

Quanto ao recebimento de informações a respeito de clientes da empresa, 33% dos colaboradores concordam com a afirmação de forma a se entender que a organização dispõe dos recursos necessários para que o colaborador consiga desempenhar suas funções. Em relação a solicitação de mudança de função por parte do colaborador a empresa, 42% dos colaboradores concordam que os mesmos podem vir a requerer uma mudança de função/setor.

Na Figura 16, destaca-se que 67% dos colaboradores concordam que estão cientes do que os cooperados, no caso, clientes esperam dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa. Conhecer o seu consumidor é fundamental de forma

que “a empresa que conhece o perfil de seus consumidores tem um alta taxa de clientes satisfeitos e, conseqüentemente, fidelizados” (VORTICE, 2019). Da mesma maneira que é primordial conhecer e fidelizar seu consumidor final, é essencial que o processo ocorra com a mesma intensidade quando se tratar do seu consumidor interno, no caso o colaborador. Dessa forma, pode-se verificar uma grande diversidade de opiniões nas demais afirmações da Figura 16 sendo que 33% dos respondentes afirmam concordar e 17% concordam plenamente que se deixassem a empresa nesse momento suas vidas ficariam desestruturadas, assim como 58% se consideram sem opinião na afirmação referente a possibilidade de trabalhar em outro lugar.

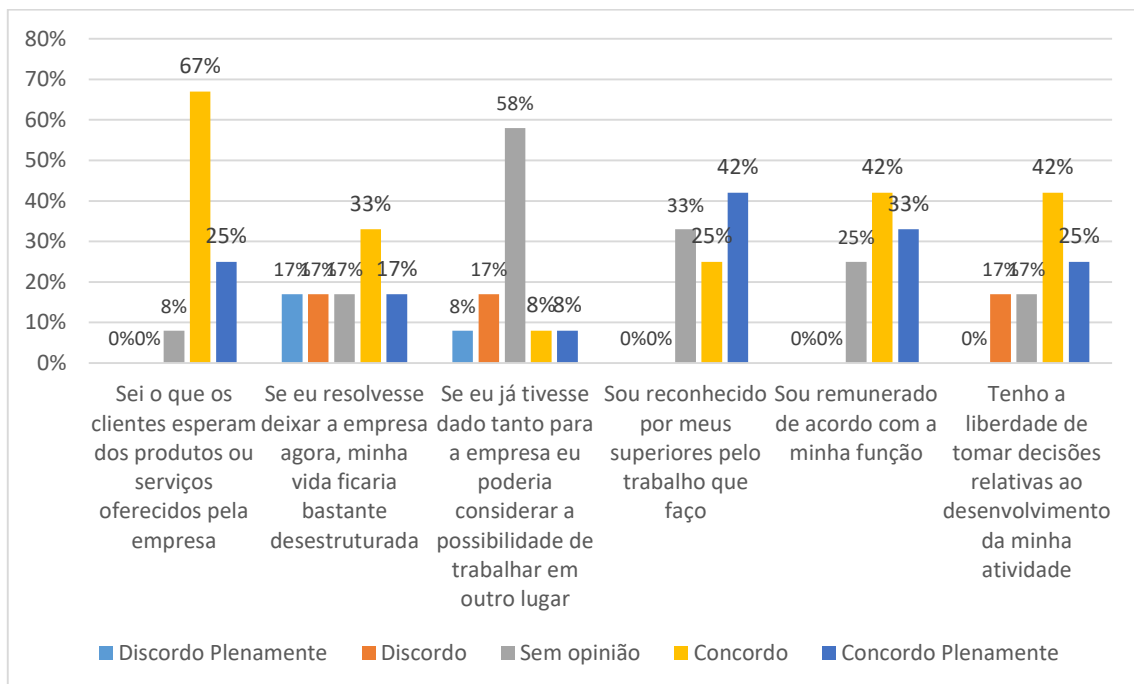


Figura 16 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda sobre a Figura 16, 42% dos respondentes concordam plenamente que são reconhecidos pelos seus superiores pelo trabalho que realizam, assim como 33% se declararam sem opinião referente essa afirmação. O reconhecimento no trabalho possui uma grande contribuição no processo de desenvolvimento do colaborador, assim como no clima organizacional do ambiente de trabalho (IBC,

2019), assim se torna outro ponto fundamental a ser incorporado pelo gestor na organização. Referente a remuneração ser de acordo com a função desempenhada pelos colaboradores, 42% desses concordam e 33% concordam plenamente que recebem remuneração proporcional à suas responsabilidades, assim como 42% concordam que possuem a liberdade de tomar decisões relativas as suas atividades e 17% discordaram dessa afirmação sendo que atualmente a escolha da empresa em adotar uma gestão participativa através da possibilidade de maior autonomia aos colaboradores influencia no desenvolvimento profissional e pessoal desses, pois assim o colaborador possui a liberdade de conquistar suas próprias experiências e aprendizados.

Referente a figura 17, ao analisar a afirmação de que o colaborador possui a oportunidade de expressar as necessidades no trabalho, verificou-se que 25% desses informaram discordar da afirmação e que 33% concordam que existe a possibilidade de se expressar no ambiente de trabalho. Assim, da mesma forma que a autonomia da tomada de decisão é importante em um ambiente organizacional, a liberdade de se expressar também faz parte do processo de desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

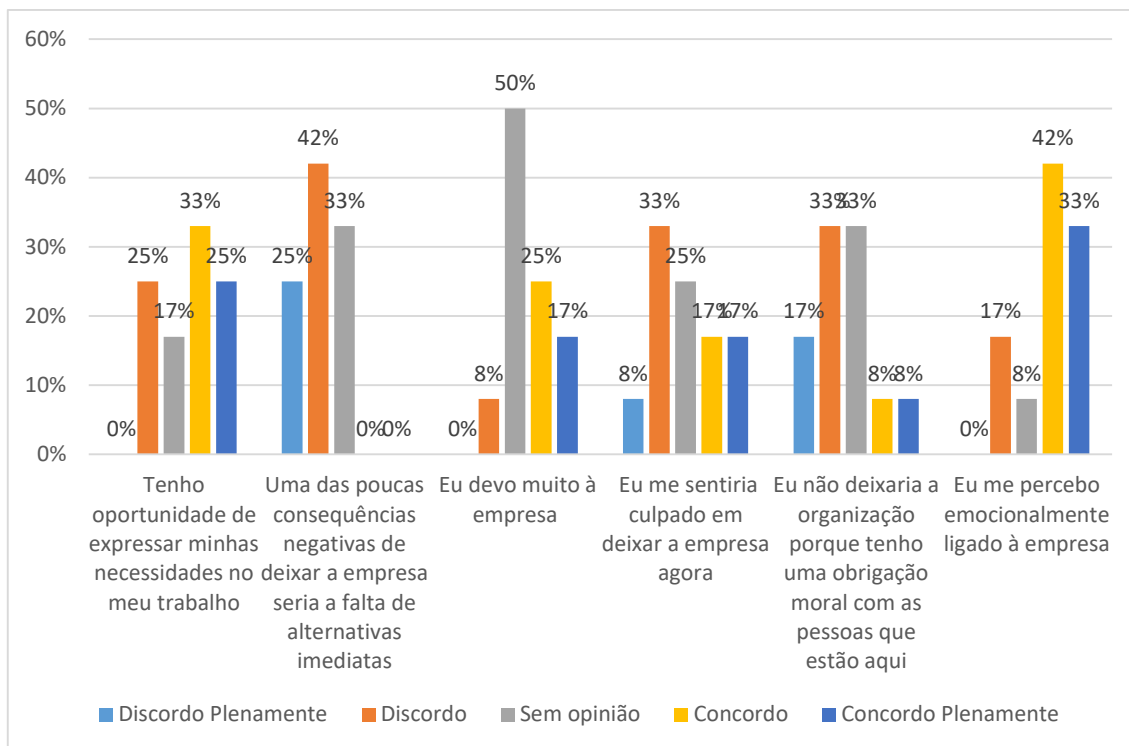


Figura 17 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

O processo de fidelização do consumidor transformou-se em algo primordial para as empresas, já que a concorrência atual se torna cada dia mais agressiva tanto com os consumidores finais, assim como também com o seus consumidores internos, e nesse caso, os colaboradores. Assim, é necessário que se estabeleça um ambiente de trabalho confiante e seguro e consequentemente a criação de um relacionamento saudável e leal mútuo entre colaborador e organização.

Ainda, pode-se verificar por meio da Figura 18, que 50% dos colaboradores identificam uma forte integração com a empresa, porém 50% dos respondentes discordam da obrigação de permanecer nessa e ainda 58% discordam que teriam poucas alternativas no caso de deixar a empresa. Dessa forma, o fato dos colaboradores se sentirem integrados com a organização não muda o fato de se sentirem obrigados a permanecer na empresa ou até mesmo buscar outras oportunidades em decorrência de inúmeras variáveis, entre elas, conforme falado anteriormente, a concorrência, tanto quanto agressiva atualmente, que se encontra sempre na busca de profissionais qualificados no mercado de trabalho. Ainda assim, verifica-se que 50% dos colaboradores concordam que percebem os problemas da

empresa como se fossem os seus próprios e importante destacar que a maioria, sendo 42% dos respondentes, concordam que seriam muito felizes com a decisão de dedicar o resto de suas carreiras para a empresa.

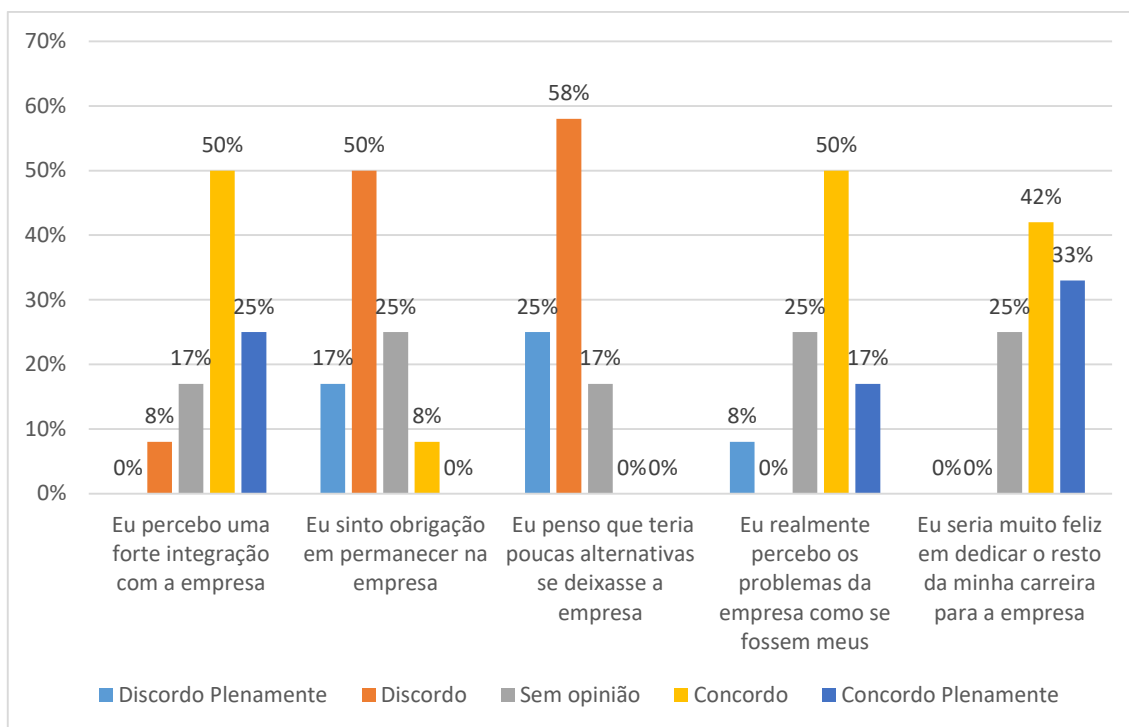


Figura 18 – Percepção do Endomarketing na organização

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando questionado aos colaboradores a forma como o mesmo é visto pela empresa, conforme Figura 19 pode-se destacar que 50% dos colaboradores afirmam que a organização os consideram como um ser humano e 42% asseguram que a empresa os consideram um investimento a médio e longo prazo. O desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores faz parte do quadro de valores da organização cooperativista, onde o objetivo maior é fazer com que o colaborador se sinta realizado, motivado e comprometido tanto no campo pessoal, quanto no campo profissional. Além disso, 8% dos colaboradores afirmam que a empresa os consideram como um cliente da empresa, sendo esse um dos importantes fatores para o sucesso de uma empresa no mercado atual.

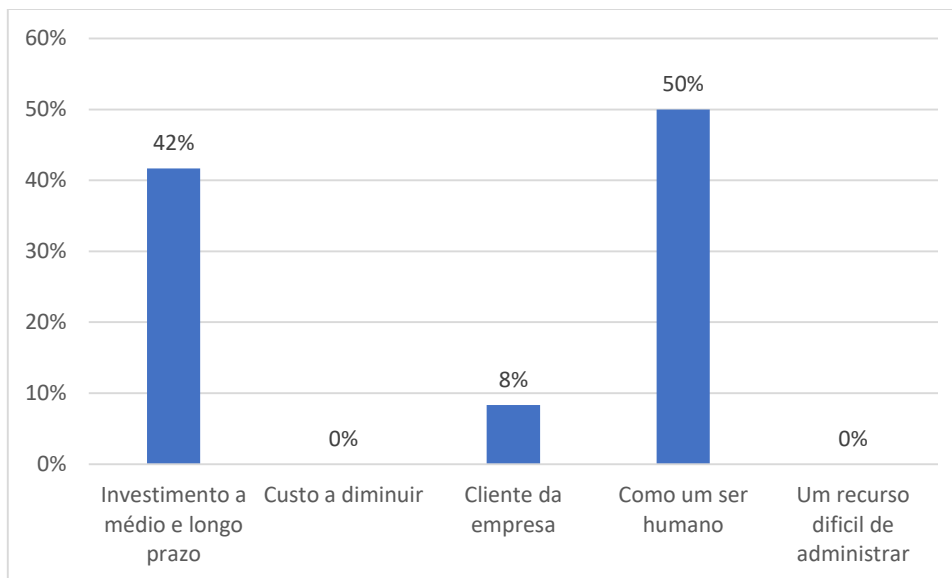


Figura 19 – Na empresa sou visto como?

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Figura 20, verificou-se o conhecimento do termo Endomarketing com os colaboradores da agência pesquisada e dessa forma pode-se observar que 75% dos colaboradores possuem o conhecimento do termo Endomarketing e 25% não conhecem o termo. Dessa forma, aos 75% dos colaboradores respondentes que sim, ao questionar o seu entendimento do termo em uma pergunta aberta, foram encontradas respostas se referindo a estratégias de marketing voltadas para ações internas da organização com foco na relação entre a empresa e os seus colaboradores para o desenvolvimento da estratégia organizacional. Assim, verificou-se o real entendimento por parte dos colaboradores da agência pesquisada da aplicabilidade do termo Endomarketing na organização.

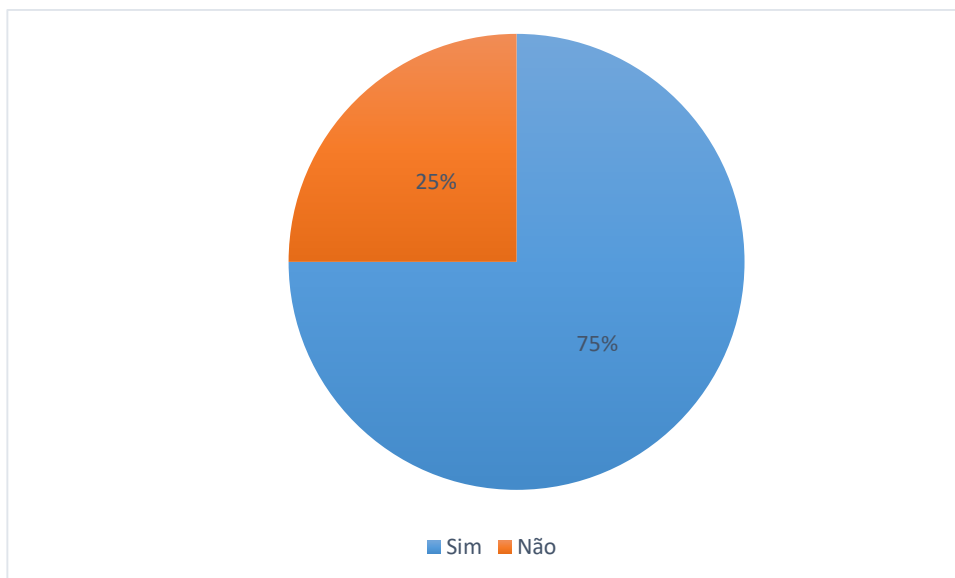


Figura 20 – Você conhece o termo Endomarketing?

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à opinião dos colaboradores participantes da pesquisa referente ações que a organização poderia realizar para promover um ambiente de trabalho mais atraente, 25% dos colaboradores não possuem opinião formada, 17% alegou que a organização já proporciona um ótimo ambiente de trabalho e os outros 58% citaram algumas ações e pontos de melhoria tais como momento de confraternização entre os setores, ouvir os colaboradores sem julgamentos, maior apoio da gestão, melhoria de processos sistêmicos, horário flexível de trabalho e também uma sala de descanso para os colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação e avaliação dos questionários aos colaboradores da agência em questão, foi possível caracterizar e proporcionar considerações importantes sobre as percepções desses sobre o termo Endomarketing. A maioria dos colaboradores possuem nível de escolaridade elevado, onde pode-se citar a importância que os mesmos dão a sua qualificação profissional e, posteriormente reconhecimento da função que exerce na organização. Além disso, verifica-se que grande parte do quadro de colaboradores possuem maior tempo de empresa o que significa um nível de fidelidade elevado, principalmente, quanto ao alinhamento dos colaboradores com os princípios e valores da organização estudada.

Poucos são os colaboradores que não possuem conhecimento do termo Endomarketing e de sua importância para a organização. Sendo assim, é possível ser percebido que existe a valorização do colaborador como parte de um todo e como um cliente consumidor da marca através de práticas como, divulgação antecipada de novos produtos e/ou serviços para os colaboradores e, também, de suas mídias sendo essas essenciais e que trazem o sentimento de integração ao colaborador.

O sentimento de lealdade é presente entre os colaboradores, e mesmo com um mercado altamente competitivo e agressivo que sempre está em busca de profissionais qualificados, os colaboradores se sentem comprometidos com a organização, já que essa, segundo os próprios colaboradores, os capacitam para desenvolver sua função e acreditam nesse desenvolvimento, sendo essencial o reconhecimento do colaborador dentro da organização nesse processo.

Ainda com base nas informações levantadas, alguns pontos que também podem ser destacados sobre a percepção dos colaboradores quanto ao Endomarketing tem-se a integração do colaborador no novo cargo/função na agência e não somente nos princípios da organização como um todo, a atribuição das atividades de acordo com as habilidades de cada colaborador e a definição dessas atividades que podem ser estudadas através de um profissional capacitado para que esse realize o reconhecimento das habilidades do colaborador e melhor

utilização dessas nas atividades da organização com o objetivo desse não se sentir “mal utilizado”.

A liberdade da tomada de decisão vem de encontro com a escolha de uma gestão participativa e com maior transparência o que virá a influenciar no desenvolvimento do colaborador e na criação de um ambiente de trabalho seguro e de confiança, assim como um relacionamento saudável mútuo entre colaborador e organização.

De modo a aplicar os conceitos compilados através do referencial teórico, verifica-se necessário a aplicação de uma pesquisa de clima nas agências que compõem a organização, com espaço aberto para sugestões, visando principalmente traçar o perfil dos colaboradores e entendê-los, criando assim um canal entre colaborador e organização, sendo esse de grande importância para o engajamento de todas as pessoas envolvidas no processo e principalmente para que o colaborador se sinta seguro em se expor.

Também é importante realizar ações para que haja a integração dos indivíduos de cada equipe, e também de todas as equipes entre si. Podendo ser através de um *happy hour* depois do expediente, reuniões de confraternizações em datas comemorativas ou eventos voltados a experiência do colaborador. Ainda, Carvalho (2018) estimula a criação de atividades interativas para que os colaboradores melhorem seus pontos fracos, superando-os, e que possam aperfeiçoar também, nestas ocasiões, suas forças e habilidades.

A valorização dos colaboradores, com remunerações compatíveis, e também com prêmios e benefícios extras é de grande importância. O foco se torna o maior reconhecimento que este colaborador terá, aumentando conseqüentemente sua motivação e empenho. Além disso, há a possibilidade de estes benefícios serem oferecidos, independente do desempenho. A ideia é que todos sejam incentivados (CARVALHO, 2018).

Como último item, pode-se citar a educação continuada, oferecer cursos e treinamentos, faz com que os colaboradores se sintam além de valorizados, mais seguros e aptos para realizar suas atividades. Estes treinamentos não devem ser apenas específicos, mas também devem ser motivacionais e cursos que visem estimular e desenvolver a criatividade dos funcionários (XERPA, 2018).

A pesquisa teve a intenção de colaborar de uma forma informativa para o desenvolvimento da organização nas ações de Endomarketing, e dessa forma, devido a rotatividade dentro das agências que podem vir acontecer em decorrência de transferências internas ou desligamentos, torna-se relevante a realização de novo estudo uma vez ao ano afim de acompanhar alterações e evoluções de cada agência. Além disso, tratando-se de um assunto relevante, pode-se considerar novos estudos na área do Endomarketing com foco na atuação dentro das cooperativas de crédito e também da valorização da mulher nesse ramo.

Sendo assim, após a realização da pesquisa e análise dos resultados, se tornou possível afirmar que todas estas ações, alinhadas a uma presença forte da marca no ambiente de trabalho, fará com que os objetivos citados anteriormente sejam alcançados em sua totalidade, e assim, o Endomarketing será responsável por melhorar a relação da empresa com seu público interno, gerando melhorias nos resultados obtidos com seu público externo.

REFERÊNCIAS

ANGELO, A. **Marketing e endomarketing: quais as diferenças e semelhanças?** 2019. Disponível em: <<https://blog.socialbase.com.br/marketing-e-endomarketing-quais-as-diferencas-e-semelhancas/>>. Acesso em: 09 set. 2020.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING. Acesso em: 26/07/2020. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>.

BARROS, P.L.; MELO, J.A.M. **Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF.** 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/USER/Downloads/3877-19095-2-PB.pdf>> Acesso em: 09 set. 2020.

BERRY, L. L., & Parasuraman, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BISPO, C.A.F. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional.** Produção. v. 16. n.2. p.258-273, maio/ago. 2006.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Memoria Investigativa: un modelo de gestión demarketing interno para ampliar el compromiso organizacional.** Palma de Mallorca, 2003.

BRAGANÇA, L. F.; MAINARDES, E. W.; LAURETT, L. **Conceitos de Estratégia na Visão dos Estudantes de Administração.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, set. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284705511_Conceitos_de_Estrategia_na_Visao_dos_Estudantes_de_Administracao>. Acesso em: 26 jul. 2020.

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

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/241148122_ESTRATEGIA_ADMINISTRACAO_ESTRATEGICA_E_ESTRATEGIA_CORPORATIVA_UMA_SINTESE_TEORICA>. Acesso em: 26 jul. 2020.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, R. **Endomarketing: a ferramenta para o engajamento na sua empresa**. 2018. Disponível em: <<https://www.edools.com/endomarketing/>>. Acesso em: 19 dez. 2020.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico**. 2 edição, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20S1%20Gestao%20Estrategica%20-%20IFES/04%20CHIAVENATO_Planejamento%20estrategico.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESWELL, John W. **Projetos de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter F. **A Administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

ENDOMARKETING TV. **Estratégias e Campanhas de Endomarketing - 45 Dicas Criativas**. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/estrategias-e-campanhas-de-endomarketing/#:~:text=Alinhamento%20Estrat%C3%A9gico,objetivos%20das%20c>>

ampanhas%20de%20endomarketing.&text=De%20nada%20serve%20possuir%20Miss%C3%A3o,dia%20a%20dia%20da%20empresa.>. Acesso em: 15 dez. 2020.

FILHO, E.; PEREIRA, F.; PASSOS, G. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10., 2013, Rezende. **Anais eletrônicos...** Rezende: AEDB, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

GAMA, M.S. **Endomarketing como fonte de motivação**. Fundação Educacional do Município de Assis, 2013. Disponível em <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260648.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2020.

GEORGE, W. R. **Internal marketing and organizational behavior**: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70, 1990.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

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

GUIA DOS BANCOS. **Nos bancos, mulheres estudam mais, ganham menos e têm menos promoções**. 2018. Disponível em: <[GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.](https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/de-olho-nos-bancos/2019/nos-bancos-mulheres-estudam-mais-ganham-menos-e-t%C3%AAm-menos-promo%C3%A7%C3%B5es/#:~:text=Segundo%20os%20dados%20mais%20atuais,49%2C0%25%20s%C3%A3o%20mulheres.> Acesso em: 28 jan. 2021.</p></div><div data-bbox=)

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

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. Elsevier Editora, 2010. Disponível em: <<http://lelivros.love/book/baixar-livro-marketing-3-0-philip-kotler-em-pdf-epub-e-mobi-ou-ler-online/>>. Acesso em: 02 ago. 2020

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

IBC. **Como o Reconhecimento Profissional é Importante para Motivação dos Colaboradores**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional/>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAURINDO, D. M. **A origem e a evolução do Marketing**. 29º ENANGRAD, 2018. Disponível em: <http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018_JUNIOR147.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2020.

LIMA, H. **Clima Organizacional: O que é, Como Melhorar, Exemplos e Pesquisa para Download**. Progic, 2019. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/clima-organizacional/>>. Acesso em: 09 ago. 2020.

LUZ, Ricardo S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182p.

MACHADO, C. M. N.; CAMFIELD, C. E. R.; CIPOLAT, C.; QUADROS, J. N. **Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul**. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2020.

MARCELO. **Qual a importância da capacitação de funcionários nas empresas?** 2018. Disponível em: <<https://simulare.com.br/blog/qual-a-importancia-da-capacitacao-de-funcionarios-nas-empresas/>>. Acesso em: 16 dez. 2020.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte: UFMG, 1995.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MUNDOCOOP. **O futuro do Cooperativismo de Crédito.** 2020. Disponível em: <<https://www.mundocoop.com.br/gestao/o-futuro-do-cooperativismo-de-credito.html>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

MUNDOCOOP. **Cooperativismo de crédito: inspirar esperança para a comunidade.** 2020. Disponível em: <<https://www.mundocoop.com.br/destaque/cooperativismo-de-credito-inspirar-esperanca-para-a-comunidade-global-2.html>>. Acesso em: 28 jan. 2021.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RAVICK. **Employer branding: o que é e qual a importância para as empresas?.** 2018. Disponível em: <ravickrh.com.br/2018/05/08/employer-branding/#:~:text=Employer%20branding%20consiste%20em%20uma,uma%20imagem%20positiva%20da%20empresa.&text=O%20employer%20branding%20envolve%20técnicas,atrair%20os%20profissionais%20do%20mercado.> Acesso em: 08 ago. 2020.

RAFIQ, M.; AHMED, P.K. **Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension,** Journal of Services Marketing, v.14, n.6, 2000, p.449-462.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. 12 ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROCHA, R. A.; OLIVEIRA, L. C. P. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. Curitiba: Abepro, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf. Acesso em: 10 ago. 2020.

RODRIGUES, R. R. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Universidade Estácio de Sá, 2014. Disponível em: <https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/03/fundamentos-de-marketing-Id267.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2020

SEBRAE. **A importância de um bom clima organizacional na empresa**. Sebrae Nacional, 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-bom-clima-organizacional-na-empresa,73fe9bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 30 ago. 2020.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEGNINI, L. **Relações de gênero no trabalho bancário informatizado**. Cadernos Pagu, Campinas, SP, n.10, p.147-168, 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/4098384>. Acesso em: 28 jan. 2021.

SOUZA, Girlene S. de; SANTOS, Anacleto R. dos; DIAS, Viviane B. **Metodologia da pesquisa científica**: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem. Porto Alegre: Animal, 2013.

TOFFLER, A. **A terceira onda**: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. São Paulo: Record, 2007.

V20. **Endomarketing**: Cases de sucesso com uma estratégia eficiente. 2017. Disponível em: <https://v20.com.br/2017/11/27/endomarketing-e-alguns-cases-de-sucesso/>. Acesso em: 09 set. 2020.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VORTICE. **Você sabe a importância de entender o que seus clientes priorizam?** 2019. Disponível em: <<https://blog.vortice.inf.br/voce-sabe-por-que-e-importante-conhecer-o-perfil-dos-clientes/>>. Acesso em: 20 Dez. 2020.

WHITELEY. R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

XERPA. **Conceito de clima organizacional: TUDO** o que você precisa saber sobre o assunto. 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/conceito-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 05 set. 2020.

ANEXOS

ANEXO I – Questionário de Bohnenberger

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Estimado(a) colaborador(a),

Peço sua participação em minha pesquisa que tem como objetivo analisar o grau de percepção do colaborador quanto a prática do Endomarketing na organização sob a orientação da prof.^a Ana Elizabeth Moiseichyk. Essa pesquisa é anônima, ou seja, não é necessária a sua identificação.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Ana Luísa Birck

Aluna de Administração – UFSM

Assinale apenas uma alternativa nas questões abaixo:

I - Dados do(a) entrevistado(a):

1. **Sexo:**

Feminino Masculino

2. **Qual a sua idade?**

Entre 18 e 21 anos Entre 22 e 28 anos Entre 28 e 35 anos Acima de 35 anos

3. **Qual seu estado civil?**

Solteiro União Estável Casado Separado Viúvo

4. **Qual o seu nível de escolaridade?**

Ensino Médio Completo Ensino Superior Incompleto (ou cursando)
 Ensino Super Completo Pós Graduação Mestrado Doutorado

5. **Há quanto tempo você trabalha na organização?**

Menos de 1 ano De 1 a 3 anos De 3 a 5 anos De 5 a 9 anos Acima de 10 anos

6. **O cargo que você ocupa é de gestão (chefia)?**

Sim Não

Analise as afirmações abaixo e assinale a alternativa com o grau de concordância que você mais se identifica:

II- Percepções sobre Endomarketing:

Afirmações	(1) Discordo Plenamente	(2) Discordo	(3) Sem opinião	(4) Concordo	(5) Concordo Plenamente
1. Conheço os resultados da empresa					
2. Conheço os resultados do meu setor de trabalho					
3. Conheço os valores da empresa					
4. O lançamento de novos produtos ou serviço é feito primeiramente para os funcionários da empresa e somente depois para os clientes					
5. O processo de recrutamento de novos empregados é claro e se especifica o que se espera deles					
6. Na empresa, me sinto como uma pessoa da casa.					
7. Na atual situação, ficar na empresa é tanto uma necessidade quanto um desejo.					
8. Há diferentes programas para atender as necessidades dos diferentes tipos de empregados.					
9. A empresa divulga internamente as atividades que desenvolve na comunidade empresarial					
10. A empresa divulga internamente, antes de colocar na mídia, as propagandas dos seus produtos e serviços					
11. A empresa me capacita para desenvolver melhor minha atividade					
12. A empresa merece a minha lealdade					
13. A empresa oferece oportunidades de pagamentos extras					
14. A empresa oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral					
15. A empresa se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada uma dos empregados					
16. A empresa tem um significado pessoal muito grande					
17. As atividades e as responsabilidades dos novos empregados são definidas claramente					
18. As metas e os objetivos da empresa são divulgados					
19. As mudanças que vão ocorrer na empresa são comunicadas com antecedência					
20. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a empresa agora					
21. Mesmo que eu desejasse, seria muito difícil deixar a empresa agora					
22. Recebo informações a respeito dos clientes da empresa					
23. Se o funcionário desejar, ele pode solicitar mudança de função					
24. Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa					
25. Se eu resolvesse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada					

26. Se eu já tivesse dado tanto para a empresa eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar					
27. Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço					
28. Sou remunerado de acordo com a minha função					
29. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade					
30. Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades no meu trabalho					
31. Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa seria a falta de alternativas imediatas					
32. Eu devo muito à empresa					
33. Eu me sentiria culpado em deixar a empresa agora					
34. Eu não deixaria a organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui					
35. Eu me percebo emocionalmente ligado à empresa					
36. Eu percebo uma forte integração com a empresa					
37. Eu sinto obrigação em permanecer na empresa					
38. Eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a empresa					
39. Eu realmente percebo os problemas da empresa como se fossem meus					
40. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para a empresa					

Assinale apenas uma alternativa nas questões abaixo:

41. Na empresa sou visto como:

- () Um investimento a médio e longo prazo
- () Um custo a diminuir
- () Um cliente da empresa
- () Como um ser humano
- () Um recurso difícil de administrar

42. Você conhece o termo Endomarketing?

- () Sim () Não

43. Se você respondeu sim na questão 42, o que você entende por Endomarketing?

44. Em sua opinião, quais ações a organização poderia realizar para promover um ambiente de trabalho mais atraente para o colaborador?
