

GABRIELA FERNANDES DE OLIVEIRA

**CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA NO DEPARTAMENTO
GRÁFICO**

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI - MG

2018

GABRIELA FERNANDES DE OLIVEIRA

**CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA NO DEPARTAMENTO
GRÁFICO**

Artigo científico apresentada ao Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão Pública.

Orientador(a): Prof. Msc. AyeshaSchwartz Souza.

Co-orientador: Prof. Msc. Adriana de Mello Luchini.

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI

TEÓFILO OTONI - MG

2018



FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
NÚCLEO DE TCC / ADMINISTRAÇÃO

Reconhecido pela Portaria 14 de 22/11/2011 – MEC

FOLHA DE APROVAÇÃO

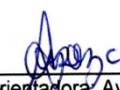
O Artigo Científico intitulado: *Contribuição do endomarketing no comprometimento organizacional de uma Empresa no Departamento Gráfico,*

elaborado pela aluna Gabriela Fernandes de Oliveira,

foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Teófilo Otoni, 5 de dezembro de 2018



Professora Orientadora: Ayesha Schwartez Souza



Professora Examinadora: Adriana de Mello Luchini



Professor Examinador: Luciano Campos Lavall

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO MARKETING E DO ENDOMARKETING.....	5
1.1 Ferramentas do marketing.....	7
1.2 Endomarketing.....	9
2 ESTÁGIO ATUAL DO ENDOMARKETING EM EMPRESAS DE MICRO PORTE: ESTUDO DE CASO EM EMPREENDIMENTO GRÁFICO.....	11
2.1 Caracterização da empresa.....	11
2.2 Conhecimento e Práticas de Endomarketing: a realidade da empresa estudada.....	12
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	22

CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA NO DEPARTAMENTO GRÁFICO.

Gabriela Fernandes de Oliveira¹

RESUMO

O presente artigo é resultado de uma pesquisa para fins de trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração das Faculdades Doctum Teófilo Otoni. Teve como objetivo geral analisar a evolução do endomarketing em empresas de micro porte a partir de observações e entrevistas - fundamentadas previamente por pesquisa bibliográfica - em um estabelecimento situado no município de Itambacuri, MG. As conclusões permitem afirmar que, ainda que sem o conhecimento adequado, a ferramenta evolui na prática e vem sendo indiretamente adotada para o desenvolvimento dos negócios.

Palavra Chave: Endomarketing; Comprometimento; Vantagem Competitiva.

¹Graduanda no Curso de Administração - Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni/MG. Endereço: Rua São José, 1924, Laguna, Itambacuri (MG), CEP: 39830-000. E-mail: gabrielaf81@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

As contínuas transformações do ambiente externo que envolve as organizações sinalizam a necessidade de profundas transformações nos modelos de gestão, no desenvolvimento e execução de processos e na relação com clientes.

O êxito neste processo de mudança, por sua vez precisa ter como ponto de partida a mudança de foco do lucro para quem o gera. Em outras palavras, para se transformar com vistas à sustentabilidade as empresas precisarão despertar para a necessidade de desenvolvimento de seus funcionários por meio de um trabalho contínuo de treinamento, valorização, motivação e intensa comunicação.

A literatura sobre Administração e Marketing apresenta e defende a adoção da ferramenta “endomarketing” como a solução para o conhecimento e contínuo desenvolvimento da ambiência interna. Mas em que estágio encontra-se esta evolução na prática? As empresas estão sintonizadas a necessidade destas mudanças? Em especial as micro e pequenas empresas responsáveis por geração significativa de renda no Brasil estão se movimentando rumo a estas mudanças?

Estas indagações levaram a definição da questão objeto de estudo que norteou a realização da pesquisa no momento relatada em artigo final: As teorias e conceitos relacionados ao endomarketing estão sendo difundidos e praticados no interior das empresas de micro porte?

A resposta a questão será obtida por meio de pesquisa bibliográfica sobre endomarketing e pesquisa de campo com aplicação de questionário no setor operacional de um empreendimento do ramo de gráficas localizado no município de Itambacuri, MG.

Duas hipóteses foram consideradas para a questão:

H0: As teorias e conceitos relacionados ao endomarketing não estão sendo difundidos e praticados no interior das empresas de micro porte.

H1: Ainda que sem o necessário conhecimento e aperfeiçoamento, as teorias e conceitos relacionados ao endomarketing estão sendo difundidos e praticados no interior das empresas de micro porte.

A contribuição central do estudo é promover o despertar de negócios de pequeno porte sobre estratégias disponíveis e viáveis de implementação que possuem contribuição de peso em sua sustentabilidade.

O estudo tem, portanto o objetivo final de analisar o atual estágio de teorias e conceitos relacionados ao endomarketing em empresas de micro porte, tomando como base a realidade de um negócio no ramo de gráficas. E para o alcance deste objetivo final foram necessários como objetivos específicos analisar teorias e conceitos do endomarketing, diagnosticar a realidade do empreendimento escolhido para investigação e realizar análise comparativa entre teoria e prática.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO MARKETING E DO ENDOMARKETING

Em 1960 a AMA (American Marketing Association) definiu o marketing como: “O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador” (AMA. 1960).

Durante um bom tempo prevaleceu como conceito mais divulgado o produzido pela AMA, porém, tal definição não resistiu às críticas de inúmeros representantes da prática cotidiana do marketing. Além daquelas do meio acadêmico, ela deu lugar a interpretações cada vez mais voltadas para a responsabilidade das funções administrativas do marketing e a abordagem sistêmica que se preocupava com a integração ordenada entre os instrumentos de marketing.

Pelos conceitos de Etzel, Walker, Stanton (apud Andrade, 2010, p. 17) “marketing é um conjunto de funções elaboradas para planejar, estabelecer preço conforme a necessidade e desejo do mercado”.

Assim como os autores supracitados, Andrade (2010) diz que o marketing direciona os processos que abrangem a produção e disseminação dos produtos em segmentos de mercados identificados. Portanto, é uma atividade que acrescenta valor ao produto ou serviço, sendo benéfica para clientes específicos, para as organizações, assim como para a sociedade com seus processos de sustentabilidade.

Mediante concepção de alguns autores (GIULIANI, 2006; KOTLER; AMSTRONG, 2000) o marketing tem como principal meio de estratégia entender o

cliente, fazer uma análise do mercado e as tendências, incluindo as necessidades físicas, sociais e individuais de cada pessoa, esses são fatores básicos que diagnosticam suas necessidades, fatores sociais: o desejo de pertencer a um grupo social, ser aceito; e o fator individual: auto realização, reconhecimento, autoconfiança. São elementos que compõem as necessidades de cada indivíduo extraído dessa análise idéias para criação de um produto que venha ao encontro das necessidades dos consumidores.

Conforme exposto anteriormente, o marketing dispõe sobre o entendimento do cliente. Giuliani (2006) afirma que a empresa começa estudando e analisando seu composto de marketing ou mix de marketing, ferramentas essas que a empresa utiliza para chegar ao seu mercado alvo. O composto de marketing é formado por 4 Ps que são: Produto, Preço, Ponto de venda e Promoção. Trabalhar o mix de marketing é importante, completa Giuliani (2006), pois são ferramentas que a empresa utiliza e estuda como forma de manter-se atenta às forças e mudanças que o mercado impõe.

Segundo Kotler e Armstrong (2000) produtos de consumo são aqueles que se compram para suprir as necessidades de uso pessoal, já os produtos industriais referem-se às matérias primas compradas e utilizadas para fabricação de um novo produto. Yanaze (2007) completa que o produto não inclui apenas bens tangíveis ou intangíveis, mas também a marca, embalagem e tudo que agrega valor ao produto.

Autores distintos (GIULIANI, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2000) apresentam os entendimentos convergentes sobre a marca, embalagem ou rotulagem de um produto que deve ser atraente, sedutora aos olhos do consumidor para sair na frente dos concorrentes. Já o preço é o valor embutido sobre o produto ou serviço, por isso é necessária uma pesquisa de mercado visto que eles sofrem variações, sendo difíceis de serem estabelecidos.

Falando um pouco sobre preço, informa Yanaze (2007) que o preço é o valor idealizado pela empresa para venda de um produto ou serviço suprimindo assim suas despesas com o valor projetado no produto ou serviço oferecido para os clientes. Já para Kotler e Armstrong (2000, p 129) “preço é uma das ferramentas do mix que a empresa usa para atingir seus objetivos, quando inclui o preço do produto”.

Quanto ao próximo composto de marketing, Giuliani (2006) completa que o canal de distribuição é considerado a forma como o produto será entregue ao consumidor, a maneira pela qual estará disponível para a compra final. MCarthy e

Perreault, (1997) completam com uma visão sistêmica sobre as empresas onde os produtos estarão expostos, mantendo a relação com o produtor (fabricante), o consumidor (quem compra) e o usuário final (quem vai receber a mercadoria).

Por último tem-se a promoção, que é a maneira de chamar a atenção do consumidor do produto ou serviço que está sendo lançado no mercado. A definição de comunicação entre vendedor e o comprador, na concepção de McCarthy e Perreault (1997), é uma maneira ou método utilizado em forma de mensagem, com objetivo de impactar no consumidor. Giuliani, (2006) dissemina o conhecido ainda mais o composto de comunicação do marketing sendo que é uma forma de informação e persuasão, cujo objetivo é fazer com que o consumidor adquira o produto.

1.1 Ferramentas do marketing

Para uma tarefa de marketing ter o sucesso esperado, é preciso saber o seu conceito e ferramentas, ficar atento ao mercado alvo e a segmentação necessária, determinar as necessidades e desejos dos consumidores utilizando canais de marketing para ampliar a comunicação.

O marketing foi desenvolvido para atender as necessidades não satisfeitas dos consumidores alvos, de forma a expor no mercado produtos ou serviços que proporcionem satisfação e gerem resultados para as empresas.

Conforme mencionado no início dessa seção, o marketing possui ferramentas para sua aplicação como 4P's sendo cada uma delas, uma ferramenta com possibilidades diversas de aplicação para obtenção dos resultados esperados pelo ambiente de marketing na organização.

Este composto de marketing possibilita que o gestor da empresa desenvolva ferramentas próprias e estratégias de acordo com as necessidades reais da empresa, onde acredita-se ser um instrumento de auxílio básico para outras ferramentas como o endomarketing.

Diante disso Kotler (2010) complementa que um programa eficaz combina todos os elementos do mix de marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos

consumidores. Ainda nesse contexto Kotler (2010) comenta que o mix de marketing constitui o conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo.

Braga e Rossi (2004, p 13-14) relatam que muitas empresas ficam preocupadas em manter suas participações de mercado, quando deveriam estar preocupadas com a satisfação dos clientes, pois se o nível de satisfação diminui, começa o processo de desgaste da empresa e com isso cai a participação no mercado.

A competitividade está em todos os setores empresariais. Deste modo devem-se criar diferenciais nos seus serviços para se destacar em meio a tantas novidades que surgem a cada momento, e ficar por dentro das atualizações e novidades do marketing, como ferramentas de auxílio que desempenham papel crucial no mercado atual e que faz a diferença no âmbito organizacional.

Acredita-se que a empresa moderna, seja de qualquer ramo, tem que adequar-se e garantir a satisfação do cliente, mas sem esquecer que seus funcionários precisam estar satisfeitos da mesma forma. Sabe-se também que essa tarefa cabe a todos os colaboradores da empresa. Sendo assim Braga e Rossi, (2004) acrescentam que administrar bem esses fatores para alcançar resultados positivos cria uma condição imprescindível para que a empresa enfrente e supere os desafios, interno e externo.

Wood Junior (1995) conclui que ao desenvolver uma estratégia de marketing de relacionamento para grupo de interesses externos, é preciso ter uma estratégia que sirva para construir as relações internas. Ainda neste contexto Wood Junior (1995, p. 27) afirma:

A estratégia de marketing interno orienta as atividades dentro da organização. Assim como a estratégia de marketing externo ajuda a empresa a alcançar os clientes fora da organização a de marketing interno está dirigida a atingir clientes internos, tornando mais fácil a cooperação estreita entre indivíduos, departamentos e unidades.

Segundo Kotler (1998) marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. Uma das funções do marketing interno é mostrar aos funcionários a importância do cliente e propiciá-los a uma melhoria na qualidade de produtos e

serviços prestados a esses clientes, com produtividade e incentivo, criando um ambiente favorável a todos. Bekin (1995, p. 7) afirma que:

É um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de marketing, que não pode ser visto mais como uma atividade isolada.

Uma empresa moderna se caracteriza por uma organização complexa e que este tipo de organização requer uma interdependência estreita entre seus setores, entre todas as suas atividades e operações. Esta interdependência ou coesão interna é fator essencial para sua eficiência. Bekin, (1994) completa que é justamente o atendimento ao cliente como objetivo final da empresa que deve proporcionar este fator de coesão ao integrar todos os seus setores e funcionários a partir de uma visão orientada para o cliente, para o marketing, criando até mesmo a noção de cliente interno.

Pode-se perceber que o marketing é de grande importância estratégica para as organizações, pois motiva, incentiva o bom relacionamento e gera comprometimento, para que no futuro alcance resultados satisfatórios para um crescimento mútuo tanto gestores como de colaboradores. Mas para tanto necessita-se do auxílio de ferramentas estratégicas como o endomarketing.

1.2 Endomarketing

É possível observar que o papel do colaborador tem sido ainda mais importante nesta era contemporânea. Devido às inúmeras mudanças, sejam elas social, política, econômica ou tecnológica, é essencial que as empresas revejam as suas estratégias frente ao mercado competitivo. Diante desse cenário as empresas vêm estudando o mercado, a fim de entender os desejos e necessidades de seus clientes/consumidores. Como já destacado, Giuliani (2006) que foi o criador do conceito de marketing moderno, visa desenvolver novos produtos e serviços que vão ao encontro do público alvo, satisfazendo suas necessidades e vontades no presente momento.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em adaptar suas estratégias ao seu público interno, e o Endomarketing é um método muito utilizado, uma estratégia de gestão, de forma que as empresas criam um relacionamento com seus funcionários e estes, por sua vez, se sintam mais integrados, comprometidos e informados sobre a empresa, rotinas e atividades. Chiavenato e Matos, (2009, p 139) completam afirmando que a organização bem sucedida é aquela que proporciona aos colaboradores um ambiente de trabalho acolhedor e agradável.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000, p. 123):

[...] as empresas podem obter vantagens competitivas contratando e treinando melhores funcionários que os concorrentes. [...] na diferenciação por funcionários, a empresa precisa selecionar e treinar muito bem seu pessoal que tem contato direto com o cliente.

Segundo Cerqueira (2005) os pioneiros no desenvolvimento da ferramenta endomarketing foram os japoneses e foi a partir da implementação da administração participativa que surgiram grandes projetos no mundo ocidental.

Os colaboradores da organização são peças-chave para sucesso da empresa, são considerados parceiros para o seu crescimento e não simplesmente batedores de cartão. Cabe à organização educá-los, motivá-los, treiná-los e liderá-los, pois sabe-se da possibilidade real de ser um diferencial competitivo.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000, p. 123):

[...] as empresas podem obter vantagens competitivas contratando e treinando melhores funcionários que os concorrentes. [...] na diferenciação por funcionários, a empresa precisa selecionar e treinar muito bem seu pessoal que tem contato direto com o cliente.

De uma maneira mais abrangente, Cerqueira (1994) conceitua endomarketing como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias. Complementando, ainda Cerqueira (1994 p. 51) aponta que:

Qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos:

estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade.

Bekin (1995) considera que praticar o endomarketing é enxergar o colaborador como um cliente, é apresentar a empresa, esclarecer sua missão, visão e valores de forma clara e objetiva. O funcionário precisa conhecer o ambiente do qual faz parte e saber como pode contribuir para o crescimento

Sendo assim, percebe-se que para a empresa obter sucesso no mercado externo precisa primeiro voltar seu foco para público interno, a fim de obter o resultado desejado.

2. ESTÁGIO ATUAL DO ENDOMARKETING EM EMPRESAS DE MICRO PORTE: ESTUDO DE CASO EM EMPREENDIMENTO GRÁFICO

2.1 Caracterização da empresa

A empresa está consolidada no mercado há mais de 25 anos sendo pioneira no Vale do Mucuri e região com embalagens personalizadas. Especializada em gráfica e embalagens em geral, se destaca pela inovação dos produtos e qualidade dos materiais oferecidos aos clientes, se tornando referência em muitas cidades onde atua na região.

Segundo os sócios o negócio iniciou-se no mercado com a personalização de sacolas plásticas e calendários de parede. Contava com um número pequeno de funcionários para elaboração da demanda do material. A empresa a cada ano se mostrava mais presente e atualizada no mercado, modernizando seus produtos e serviços. Atualmente o negócio está qualificado em todo o departamento gráfico e de brindes, investindo nas mudanças do mercado, especializando-se também no ramo de comunicação externa como fachadas comerciais, placas, outdoor entre outras.

Os colaboradores cresceram junto à empresa se qualificando e adequando a nova realidade, pois a demanda e os clientes aumentavam cada vez mais. Fato apresentado pelos gestores.

Concluindo a descrição e história da empresa, atualmente conta com uma equipe de dez funcionários, sendo cinco com carteira assinada e os demais participam de um programa de menor aprendiz disposto pela empresa.

2.2 Conhecimento e Práticas de Endomarketing: a realidade da empresa estudada

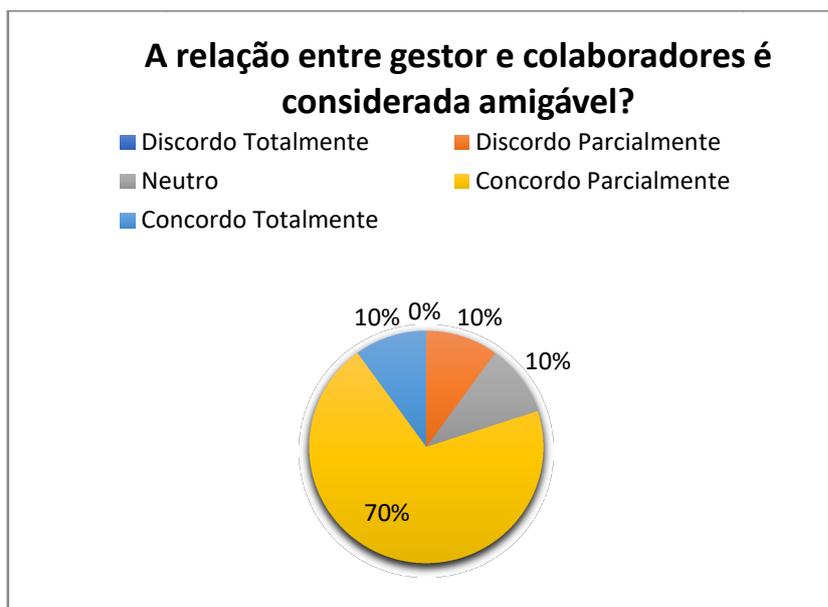
Para conhecer a realidade da organização sobre estratégias que podem ser consideradas como de endomarketing, foi elaborado e aplicado um questionário contendo treze questões objetivas de múltipla escolha. As cinco opções de respostas limitavam em afirmativas de concordância ou não, com parcialidades e posição neutra, a escala likert (grau de concordância com escala entre 1 e 5).

O questionário foi aplicado em uma terça feira do dia 02 de outubro de 2018, na presença do gestor e sócio, e dos dez colaboradores da empresa. Pôde-se perceber certo desconforto dos gestores no ato da aplicação e também receio, conforme as respostas dos seus funcionários. Receio este também percebido no comportamento dos funcionários. Mas de prontidão, a autora cumpriu seu papel de esclarecer que o estudo tratou-se de um instrumento oportuno de conhecer a realidade da empresa, e por outro lado conhecer uma ferramenta que poderia qualificar ainda mais os serviços já prestados pela mesma.

Foram dez funcionários do gênero masculino que não serão identificados e representam 5 registrados entre 20 e 30 anos, e os demais (5) são menores aprendizes e menores de 18 anos, e os 2 gestores (uma mulher e um homem).

A primeira questão procurou avaliar o relacionamento entre gestor e funcionários, considerando a mesma como ponto de partida para o desempenho de um trabalho de endomarketing. As respostas permitem identificar que a relação dos gestores e colaboradores, não é considerada totalmente amigável, visto que a maioria (70%) concordaram parcialmente, conforme demonstra gráfico 1.

Gráfico 01: Relação de gestor e colaboradores

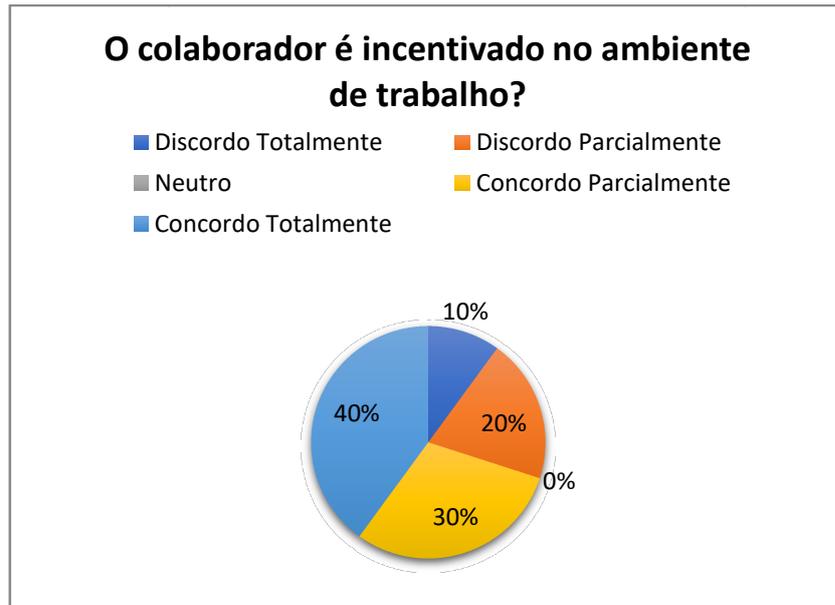


Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

Conforme já mencionado, a relação amigável e harmônica entre colaborador e gestor é o princípio com maior ênfase da ferramenta endomarketing. Pois conforme exposto por Braga e Rossi (2004, p 13-14), “muitas empresas ficam preocupadas em manter suas participações de mercado, quando deveriam estar preocupadas com a satisfação dos clientes, pois se o nível de satisfação diminui, começa o processo de desgaste da empresa e com isso cai a participação no mercado”. E sabe-se que o endomarketing empodera o cliente “interno”, carnal primordial para as relações com o cliente externo. Em outras palavras, a satisfação do cliente interno poderia garantir melhores relações e o atendimento das necessidades e desejos do cliente externo.

A segunda questão teve como propósito identificar a adoção de estratégias de motivação presentes no ambiente de trabalho. Conforme gráfico 02, 40% dos entrevistados concordaram totalmente, 30% concordaram parcialmente, 20% discordaram parcialmente e 10% discordaram totalmente da pergunta. Já os gestores concordaram parcialmente com a existência de estratégias de incentivo no interior da empresa.

Gráfico 02: Incentivo ao colaborador

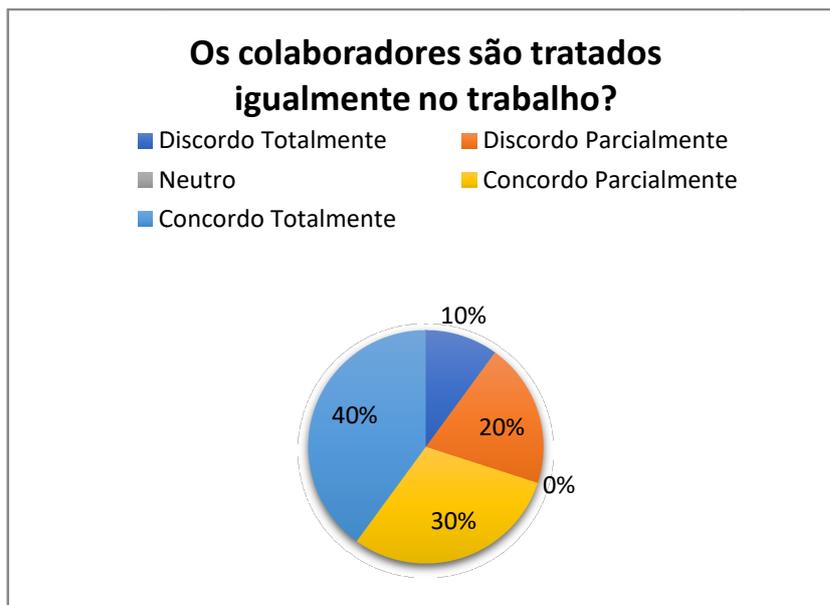


Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

O incentivo disposto pela empresa para motivar seus funcionários, acredita-se não ser frequente, são elaborados atividades com bonificações extras para motivar o rendimento quando há aumento na produção em determinados períodos do ano, para que assim os colaboradores desempenhem melhor e com mais eficiência suas atividades.

A terceira questão procurou avaliar a forma de tratamento dada aos funcionários no que se refere à relação de igualdade. Conforme gráfico 03, 40% concordam totalmente, 30% concordam parcialmente, 20% discordam parcialmente e 10% discordam totalmente. Já os gestores concordam parcialmente com a pergunta, talvez indicando que o interesse é tratar igualmente, mas talvez na prática, por algum motivo isso não aconteça. Ressalta-se a surpresa de perceber isso por parte dos gestores.

Gráfico 03: Tratamento dos colaboradores

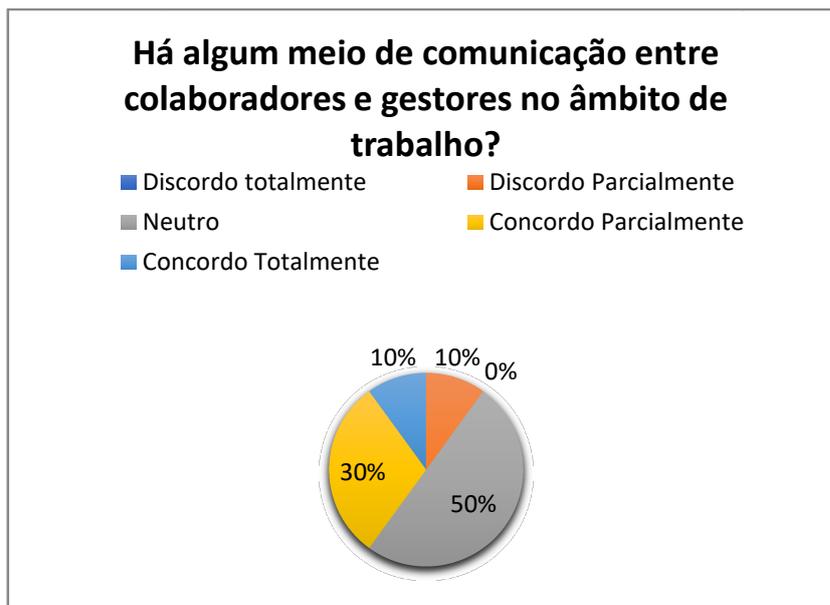


Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

As boas relações de trabalho na empresa são primordiais para a aplicação da ferramenta endomarketing. Um bom convívio e uma relação de igualdade na empresa são princípios básicos para qualquer organização. Se funcionários que exercem a mesma função receberem e serem tratados de maneira diferente poderá ser desenvolvido um ambiente de conflito improdutivo.

A questão 04 procurou identificar a existência de meios de comunicação entre colaboradores e gestores. 10% dos entrevistados concordam totalmente, 10% concordam parcialmente, 50% não se comprometeram e 10% discordam parcialmente da pergunta, conforme ilustra gráfico 04. Os gestores concordam totalmente.

Gráfico 04: Comunicação entre colaboradores e gestores



Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

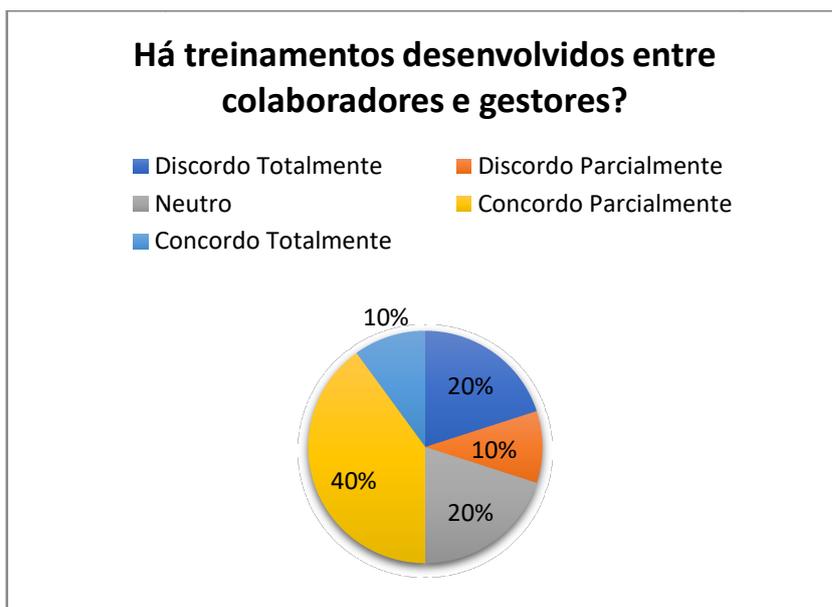
Observou-se que os gestores passam tempo integral no ambiente operacional, entretanto, se encontram em um local reservado desenvolvendo suas atividades diárias, talvez isso impossibilite a aproximação por parte dos colaboradores, por acreditarem que a estada dos gestores em uma sala indica o momento inadequado para se iniciar uma comunicação tranquila e aberta.

Relataram os gestores que não é costume da empresa realizar reuniões onde são convocados todos os funcionários, ocorre na verdade com frequência o contato diário e a liberdade de se comunicarem quando acharem necessário ou ocasião de possíveis problemas, isso porque os gestores encontram-se diariamente em sua sala na empresa.

Esse fator reforça o incorreto meio de comunicação, pois a mesma questiona meios de comunicação entre gestores e colaboradores. Pode-se dizer que não há nenhum meio de comunicação integrado de forma eficiente na empresa, a presença integral dos gestores não transmite liberdade para acontecer uma boa comunicação.

A questão 05 avalia a existência de treinamentos oferecidos pela empresa. Conforme gráfico 05, 40% concordam parcialmente com a pergunta, 10% concordam totalmente, 20% não se comprometeram, 10% discordam parcialmente e 20% discordaram totalmente. Os gestores concordam parcialmente com a existência de reuniões e treinamentos.

Gráfico 05: Reuniões e treinamentos



Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

No que tange aos treinamentos e cursos profissionalizantes a empresa fornece e aplica a cada trimestre para aperfeiçoamento em maquinário e na atualização da área. Infelizmente o curso não é fornecido a todos os colaboradores, os gestores optam pelo funcionário com mais tempo de serviço e que demonstram mais interesse em se especializar na área, com isso os demais colaboradores sentem-se prejudicados com a decisão tomada pelos gestores.

A questão 06 procurou avaliar o grau de autonomia dos colaboradores na empresa diante de suas atividades. Conforme gráfico 06, 70% concordaram totalmente, 20% concordaram parcialmente, 10% não se comprometeram. Os gestores concordaram parcialmente com a existência de autonomia dos funcionários na empresa.

Gráfico 06: Autonomia dos colaboradores



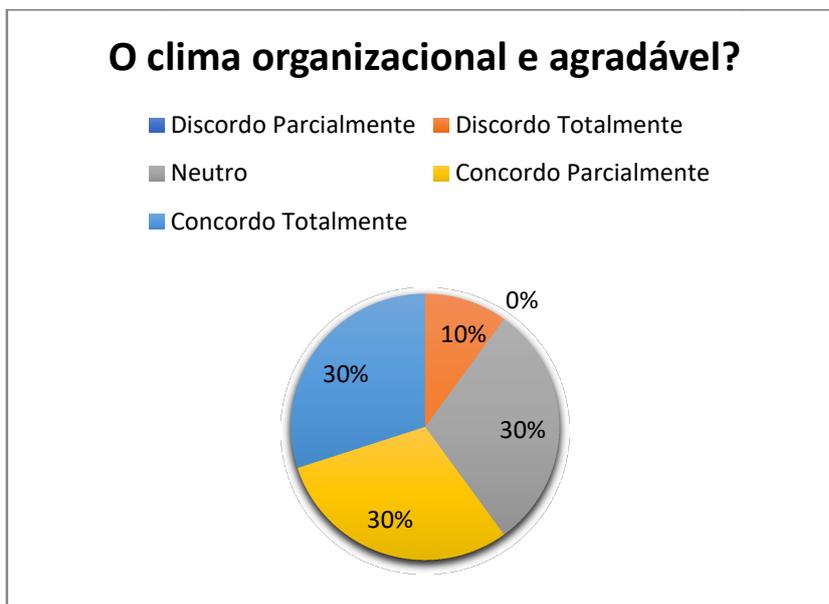
Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

Mediante resultados obtidos observa-se segurança na respostas dos colaboradores, pois a maioria optou em afirmar que há liberdade e autonomia no trabalho desenvolvido na empresa, contradizendo a resposta e o relato dos gestores que concordaram parcialmente com a pergunta. Segundo exposto os colaboradores não tem total autonomia sobre o serviço prestado, mas liberdade em desenvolvê-lo quando repassado todas as informações e cuidados do material.

Diante da análise feita pela autora no ambiente de trabalho, o colaborador primeiramente é instruído em suas funções diárias com todas as informações e precauções a serem tomadas com cada material gráfico a ser produzido no dia de serviço, sendo assim os colaboradores só desenvolvem o trabalho após receber instruções de como elaborá-lo. Ao finalizar a primeira remessa do serviço os mesmos convocam os gestores para aprovar e avaliar o material feito, sendo aprovado, o colaborador tem total autonomia para concluir e finalizar o serviço.

Em relação ao clima organizacional da empresa, conhecimento que se procurou levantar na questão 07, 30% concordam totalmente que o clima é agradável, 30% concordam parcialmente, 30% não quiseram de comprometer, 10% discordaram totalmente, conforme ilustra o gráfico 07. Os gestores concordaram parcialmente com a pergunta.

Gráfico 07: Clima organizacional



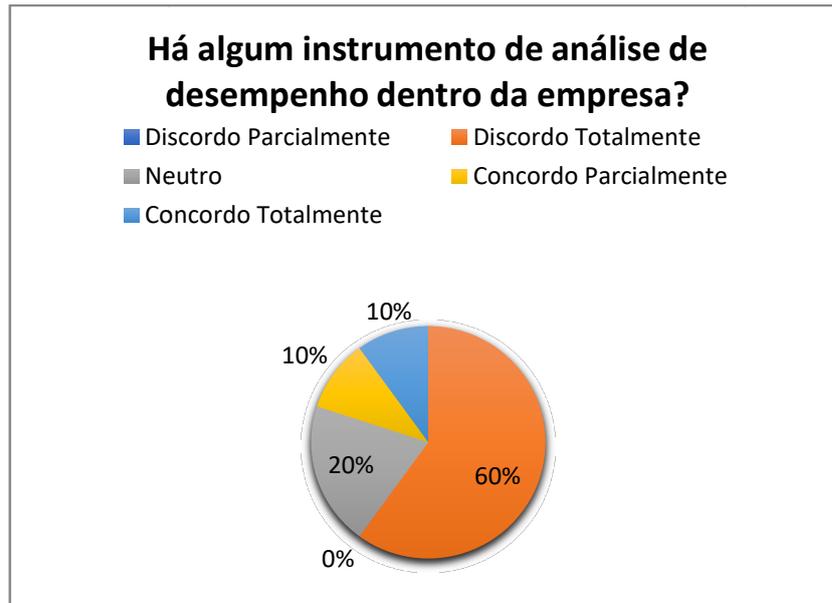
Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

Observou-se em análise feita que o convívio entre colaboradores no ambiente organizacional em grande parte do tempo é agradável e amigável com diálogo e brincadeiras entre os mesmos, mas em determinados momentos há desconforto e incomodo diante de determinadas situações onde ocasionam desavenças entre os mesmos gerando um clima pesado e desagradável no ambiente.

A partir dos estudos sobre a ferramenta endomarketing, Chiavenato e Matos (2009, p 139) afirmam “que a organização bem sucedida é aquela que proporciona aos colaboradores um ambiente de trabalho acolhedor e agradável” colabora como exposto, pois cabe aos gestores proporcionar um bom relacionamento e convívio entre os mesmos ocasionando assim satisfação e agregando valor a empresa.

A questão 08 avalia se a empresa opta por algum instrumento de análise de desempenho. 10% concordaram totalmente, 10% concordaram parcialmente, 20% não se comprometeram e 60% discordaram totalmente da afirmativa, conforme gráfico 08. Já os gestores discordam totalmente da pergunta sobre algum meio de análise de desempenho.

Gráfico 08: Instrumento de análise de desempenho



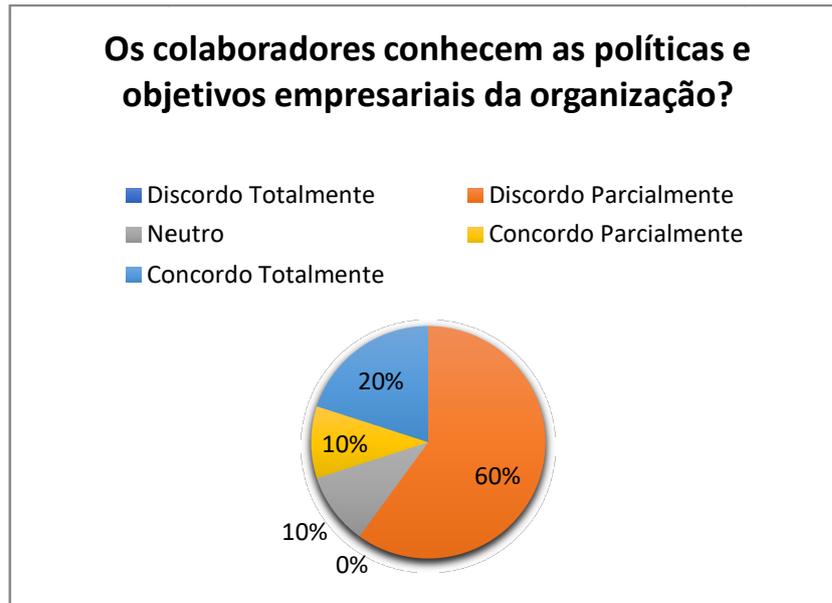
Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

A empresa não disponibiliza de nenhuma análise de desempenho e afirma não ser interessante a implementação da ferramenta de auxílio, e não pretendem reverter o quadro.

Diante da análise a autora pôde perceber que os gestores não têm o conhecimento necessário da ferramenta de estudo para entender que essa análise de desempenho é de grande utilidade na empresa, podendo gerar efeitos positivos a curto, médio e longo prazo no ambiente organizacional e nos demais. A implementação desse incentivo motivaria os funcionários e gestores da empresa em prol de melhorar o seu desempenho e ocasionando o crescimento maior da empresa.

Por fim, a questão 09 procurou identificar se os colaboradores tinham conhecimento dos objetivos da empresa. 20% concordaram totalmente, 10% concordaram parcialmente, 10% não se comprometeram, 60% discordaram parcialmente. Já os gestores não se comprometeram com a pergunta sobre o conhecimento dos objetivos da empresa.

Gráfico 09: Conhecimentos das políticas e objetivos da empresa



Fonte: da própria autora a partir dos dados da pesquisa.

Segundo análise a empresa não disponibiliza nenhum tipo de informação que os deixe integrados e cientes sobre os objetivos ou políticas organizacionais, pois acreditam ser informações irrelevantes que ocasionariam apenas efeitos reversos na atual situação do empreendimento e não pretendem mudar esta prática. Mas há de se enfatizar que o conhecimento das políticas e objetivos da empresa é o fator de base para que os funcionários contribuam para o alcance de resultados satisfatórios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado na introdução, a presente pesquisa teve como propósito final responder a seguinte questão objeto de estudo:

As teorias e conceitos relacionados ao endomarketing então sendo difundidos e praticados no interior das empresas de micro porte?

Também foram apresentadas na introdução as hipóteses para a referida questão. A hipótese nula (H0) foi realmente refutada visto que a pesquisa de campo realizada na empresa permitiu identificar a implementação de ações associadas aos conceitos de endomarketing, ainda que sem o conhecimento efetivo desta

ferramenta e da necessidade de seu aperfeiçoamento, o que por sua vez validou a hipótese considerada alternativa (H1).

A pesquisa de campo permitiu identificar um grau significativo de satisfação referente a variáveis relacionadas ao endomarketing: a relação entre gestor e colaborador, os incentivos no ambiente de trabalho, a oferta de treinamentos, os meios de comunicação, a autonomia para execução do trabalho, o clima organizacional geral e a análise de desempenho.

Portanto, para responder a questão objeto do estudo é possível afirmar que teorias e conceitos relacionados ao endomarketing estão presente no micro empreendimento estudado, ainda que gestores e colaboradores não tenham conhecimento desta ferramenta para o necessário trabalho de aperfeiçoamento. Esta realidade não parece ser diferente em outros negócios de porte semelhante e também em vários de porte maior, oportunizando a realização de futuras pesquisas com o propósito de identificar estratégias para a difusão e o aperfeiçoamento do endomarketing, visto tratar-se de uma ferramenta de valiosa contribuição para o desenvolvimento das organizações, conforme sustenta coerentemente várias referências teóricas importantes sobre o tema.

REFERÊNCIAS

AMA – American Marketing Association. Disponível em <[HTTP://www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>. Acesso em: 25. Ago. 2018.

ANDRADE, Carlos Frederico. *Marketing: O que é? Quem faz? Quais tendências?* 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 5. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2004. 340 p.

BEKIN, Saul F. *Conversando sobre Endomarketing*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 152 p.

BRAGA, Sérgio Pereira; ROSSI, Paulo Egydio. A Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de Inspeção veicular. *Revista Administração Online – FECAP*, São Paulo, n. 3, v. 5, julho/set, 2004. 13-14 p. Disponível em: <www.fecap.br/adm_online/adol/artigo.htm>. Acesso em: 10. set. 2018.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. São Paulo: Qualitymark, 1994. 176 p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 492 p.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. *Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade*. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009.

GIULIANI, Antonio Carlos. *Marketing Contemporâneo: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 309 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000. 764 p.

Administração de marketing. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010. 600 p.

Introdução ao marketing. 4. ed. Rio de Janeiro, 2000. 371 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCARTHY, Eugene Jerome; PERREAULT JUNIOR, William D. *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1998. 400 p.

WOOD JUNIOR, Thomaz. *Mudança organizacional*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995. 334 p.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de Marketing: avanço e aplicações*. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 586 p.