



**UNICEUB – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA  
ÁREA: MARKETING  
PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**A IMPORTÂNCIA DO *ENDOMARKETING* NA EMPRESA MENDONÇA  
PESCADOS**

**EVERTON LEITE MENDONÇA  
R.A.: 2000038/1**

**Brasília-DF, Maio de 2006.**

EVERTON LEITE MENDONÇA

**A IMPORTÂNCIA DO *ENDOMARKETING* NA EMPRESA MENDONÇA  
PESCADOS**

Monografia apresentada como requisito do curso de bacharelado em Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias.

**Brasília-DF, Maio de 2006.**



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – FASA**  
**CURSO : ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

<b>MEMBROS DA BANCA</b>	<b>ASSINATURA</b>
<b>1. PROFESSOR ORIENTADOR:</b> Prof.: Alano Nogueira Matias	
<b>2. PROFESSOR<sup>(a)</sup> CONVIDADO<sup>(a)</sup>:</b> Prof.(a):	
<b>3. PROFESSOR<sup>(a)</sup> CONVIDADO<sup>(a)</sup>:</b> Prof.(a):	
<b>MENÇÃO FINAL:</b>	

**Brasília/DF, Maio de 2006.**

Dedicatória,

À Deus,

Que jamais me abandonou em todos os momentos da minha vida.

À minha mãe,

Que sempre incentivou os meus estudos, e não mediu esforços para a realização dos meus estudos.

Ao meu pai,

Fonte de toda a minha inspiração.

Agradecimentos,

A Deus por ter abençoado o meu trabalho e ter me acompanhado em todo seu desenvolvimento.

Aos meus pais, às minhas irmãs, à minha namorada, aos meus amigos, à toda família que de uma forma ou de outra me apoiaram nos momentos difíceis.

Ao professor orientador Alano Nogueira Matias, pois foi uma pessoa essencial para a conclusão do trabalho.

“O ser, o ter e o fazer são como triângulo, no qual cada lado serve de apoio para os demais. Não há conflito entre eles”.

(Shakti Gawain)

“Nós poderíamos ser muito melhores se não quiséssemos ser tão bons”.

(Freud)

“Ou nós encontramos um caminho, ou abrimos um”.

(Aníbal)

## RESUMO

O presente trabalho monográfico teve como objetivo principal analisar se a satisfação dos clientes internos influencia no sucesso das empresas atacadistas. Mostrar a importância do *endomarketing* com uma ferramenta de satisfação de seus funcionários nas empresas atacadistas e comprovar que a satisfação dos clientes internos gera sucesso nas empresas. O *endomarketing* surgiu a partir da necessidade de se desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários. Essa idéia fundamentou-se na consolidação da imagem corporativa para os colaboradores, motivando-os ao trabalho. A importância do *endomarketing* é tão grande, que visa um melhor entrosamento entre diversas áreas, por isso, é preciso uma união constante entre todos, pois o trabalho em equipe é fundamental para o progresso e desenvolvimento de uma organização e para um eficaz gerenciamento de informações entre todos os seus componentes. Esse novo conceito está ligado a uma nova abordagem do mercado, que está relacionada a um ambiente dinâmico, em que mudanças são freqüentes e fazem parte da rotina. Neste trabalho serão utilizadas como suporte teórico algumas ferramentas que são indispensáveis ao se falar de *endomarketing*. São elas: comunicação, treinamento, liderança e motivação. A primeira parte é formada pelo tema, a delimitação do tema, objetivo geral e específico, justificativas, o problema e as hipóteses para realização do estudo. A segunda parte mostra a metodologia científica utilizada para a elaboração do trabalho. A terceira parte mostra o embasamento teórico sobre o tema. A quarta parte consiste na apresentação dos dados coletados no questionário. A quinta e última parte é formada pela análise dos dados do questionário confrontados com as teorias de *marketing*. Por fim, esta monografia tem o objetivo de mostrar para as empresas que elas devem saber como estruturar seus planos de abordagem aos funcionários, visando à máxima qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1 Tema.....	13
1.1.1 Delimitação do tema.....	13
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Formulação do Problema.....	14
1.5 Hipóteses.....	14
2. Desenvolvimento do Trabalho.....	15
2.1 Metodologia do Trabalho.....	15
2.1.1 Métodos de Abordagem.....	15
2.1.2 Métodos de Procedimentos.....	15
2.1.3 Técnicas de Pesquisa.....	15
2.1.4 Universo da Pesquisa.....	16
2.1.5 Técnica de Amostragem.....	16
3. Embasamento Teórico.....	17
3.1 <i>Endomarketing</i> nas Empresas.....	17
3.1.1 Histórico do <i>Endomarketing</i> .....	17
3.1.2 Conceitos de <i>Endomarketing</i> .....	17
3.1.3 Ferramentas do <i>Endomarketing</i> .....	18
3.1.4 Comunicação.....	19
3.1.5 Treinamento.....	21
3.1.6 Liderança.....	22
3.2 Motivação.....	24
3.3 Principais Teorias Clássicas Motivacionais.....	26
3.3.1 Teoria de Maslow.....	26
3.3.2 Teoria de Herzberg.....	27
3.3.2.1 Fatores Higiênicos.....	27
3.3.2.2 Fatores Motivacionais.....	28
4. Apresentação dos Dados.....	30
4.1 Análise dos Dados.....	39



5. Comprovação das hipóteses.....	41
6. Conclusão.....	42
7. Bibliografia.....	43
8. Apêndice.....	44

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – O líder se comunica de forma clara com os funcionários?.....	31
TABELA 2 – Você acha que o treinamento influencia no melhor atendimento aos clientes?.....	32
TABELA 3 – O que você acha mais motivador?.....	33
TABELA 4 – Como você se sente em relação à empresa?.....	34
TABELA 5 – Você acha que tem condições de ser promovido?.....	35
TABELA 6 – O que te insatisfaz na empresa?.....	36
TABELA 7 – Você acha que a atenção (importância) dada aos funcionários é a mesma dada aos clientes?.....	37
TABELA 8 – O que falta para você ser promovido?.....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: O líder se comunica de forma clara para o entendimento do funcionário?.....	31
GRÁFICO 2: O treinamento influência no melhor atendimento aos clientes?.....	32
GRÁFICO 3: O que a empresa oferece que mais lhe motiva?.....	33
GRÁFICO 4: Como os funcionários se sentem em relação à empresa?.....	34
GRÁFICO 5: Você acha que tem condições de ser promovido?.....	35
GRÁFICO 6: O que insatisfaz o funcionário na empresa?.....	36
GRÁFICO 7: Você acha que a atenção (importância) dada aos funcionários é a mesma dada aos clientes?.....	37
GRÁFICO 8: O que falta para os funcionários serem promovidos?.....	38

## 1. INTRODUÇÃO

Com o crescente mercado, ter o cliente como um parceiro é muito importante. Uma maneira de manter essa fidelidade dos clientes é aplicando o *endomarketing*, pois ele proporciona aos funcionários uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

*Endomarketing* é uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do *marketing* tradicional, o normalmente utilizado pelas empresas para abordagens ao mercado, para uso no ambiente interno das corporações.

Empresas de todo o mundo têm tratado o tema com maior cuidado, especialmente a partir do advento da Globalização, que acelerou os processos de troca e a interconexão dos mercados, incluindo gradualmente o *endomarketing* na pauta de discussões estratégicas que, direta ou indiretamente, envolvem os recursos humanos.

Um programa de *endomarketing* bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho.

Este trabalho mostra a importância do *endomarketing* com uma ferramenta de satisfação de seus funcionários nas empresas atacadistas, tendo como objetivo comprovar que a satisfação dos clientes internos gera sucesso nas empresas.

Por meio da pesquisa bibliográfica entende-se os principais conceitos, e através da pesquisa de campo verificar-se a empresa atacadista Mendonça Pescados aplica corretamente o *marketing* interno, para saber se os funcionários estão satisfeitos e a influência da satisfação dos clientes internos quanto aos clientes externos.

A monografia foi estruturada em cinco partes:

A primeira parte é formada pelo tema, a delimitação do tema, objetivo geral e específico, justificativas, o problema e as hipóteses para realização do estudo.

A segunda parte mostra a metodologia científica utilizada para a elaboração do trabalho.

A terceira parte mostra o embasamento teórico sobre o tema.

A quarta parte consiste na apresentação dos dados coletados no questionário.

A quinta parte é formada pela análise dos dados do questionário confrontados com as teorias de *marketing* e, por fim, a conclusão.

## 1.1 Tema

A importância do *endomarketing* na empresa Mendonça Pescados.

### 1.1.1 Delimitação do Tema

O *endomarketing* como ferramenta de satisfação dos clientes internos da empresa atacadista Mendonça Pescados.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se a satisfação dos clientes internos influencia no sucesso das empresas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer os conceitos de *endomarketing*.
- b) Verificar se o *endomarketing* influi no aumento de produtividade das empresas.
- c) Verificar se a empresa atacadista Mendonça Pescados aplica corretamente o *endomarketing*.

## 1.3 Justificativa

O *endomarketing* pode ser definido como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários, tornando-o como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado.

Há mais de 50 anos o *marketing* foi descoberto e tornou-se a principal alavanca de crescimento dos negócios em larga escala. Os reflexos sobre a produção industrial foram diretos e imediatos. O setor cresceu. O mesmo movimento parece acontecer em relação ao *endomarketing* e o setor de serviços.

Pode-se imaginar o quanto o *endomarketing* será importante para o crescimento dos negócios nesse cenário. E o quanto representará para as empresas

que souberem como estruturar seus planos de abordagem aos funcionários, visando a máxima qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes.

Esse tema foi escolhido para mostrar que o *marketing* para o funcionário é tão importante quanto para o cliente. Tornando o empregado um aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

#### **1.4 Formulação do Problema**

O *endomarketing* influencia nos ganhos de produtividade nas empresas atacadistas?

#### **1.5 Hipóteses**

**H1:** A realização das necessidades dos clientes internos melhora a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos.

**H2:** Quando o *endomarketing* é aplicado de maneira eficaz motiva e satisfaz os funcionários da organização.

**H3:** O *endomarketing* visa adequar a empresa ao atendimento do mercado tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional.

## 2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

### 2.1 Metodologia do trabalho

Para a construção desta monografia acadêmica foi empregada a pesquisa bibliográfica.

Para um maior aprofundamento do tema desta monografia acadêmica, foi abordado um estudo de caso que permitiu observar o *endomarketing* aplicado na empresa atacadista Mendonça Pescados.

#### 2.1.1 Métodos de Abordagem

O Método utilizado foi o hipotético-dedutivo, o mais indicado para trabalhos monográficos, pois toda pesquisa tem sua origem em um problema para o qual se procura uma solução através de tentativas e eliminação de erros. (LAKATOS, 2003).

#### 2.1.2 Métodos de Procedimentos

Os métodos de procedimentos são utilizados com o intuito de responder como o fenômeno foi analisado. O método utilizado foi o método monográfico ou estudo de caso. Através deste foi possível verificar e concluir os estudos desta monografia.

LAKATOS (2003, p. 108) afirma que “O método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”.

#### 2.1.3 Técnicas de Pesquisa

A técnica utilizada foi à documentação indireta, por meio de pesquisa bibliográfica e a documentação direta extensiva por meio de questionário.



#### 2.1.4 Universo da Pesquisa

O universo da pesquisa foi composto pelos funcionários da empresa atacadista Mendonça Pescados, situada na Quadra 07 lote 24 no Setor de Expansão Econômica em Sobradinho-DF.

LAKATOS (2003, p. 223) explica que “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

#### 2.1.5 Técnica de Amostragem

A técnica de amostragem aplicada foi a observação direta extensiva, através de um questionário, não identificado para preenchimento do pesquisado. O questionário foi com perguntas fechadas para facilitar aos pesquisados e não necessitar da ajuda do pesquisador. O universo da pesquisa foi feito com todos os funcionários da empresa, portanto foi utilizado o censo.

### 3. EMBASAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 *Endomarketing* nas Empresas

##### 3.1.1 Histórico do *Endomarketing*

O *endomarketing* surgiu a partir da necessidade de desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários. Essa idéia fundamentou-se na consolidação de imagem corporativa para os colaboradores motivando-os ao trabalho.

Uma nova fase histórica gera a busca de mudanças significativas. E o *endomarketing* surge como uma necessidade inevitável neste cenário, como uma estratégia vital para a competição. Os empresários tinham os funcionários como substituíveis, o revendedor era apenas uma razão social e os consumidores comportavam-se como figuras irreais. A razão de ser da empresa era vender. O *endomarketing* vem para modificar a atitude das empresas, seus valores éticos, o envolvimento emocional dos funcionários e a capacidade de agregar relações afetivas e tiveram mais peso no processo de desenvolvimento das empresas do que apenas na simples qualidade industrial do produto, preço ou índice de participação do mercado. (BEKIN, 2005).

Brum supõe que (2005, p. 30):

O *endomarketing* tenha surgido oficialmente no Brasil na metade da década de 80 e se expandido no início da década de 90, em função da ânsia das empresas em tornarem-se mais competentes que os sindicatos na comunicação com os empregados.

##### 3.1.2 Conceitos de *Endomarketing*

Para Brum (2005, p. 30):

*Endomarketing* nada mais é do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com esses conceitos tão importantes para a vida, dentro e fora dos seus portões.

O *endomarketing* também pode ser definido como um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura

organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. (BEKIN, 2005).

O *endomarketing* é um conjunto de ações centralizadas no público interno e que tem como objetivo mostrar aos funcionários e chefias a importância do atendimento de excelência ao cliente, fortalecendo as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho e tem a finalidade de “vender” os seus produtos ou serviços para seus clientes internos, ou seja, para seus funcionários, tornando-os em grandes aliados.

O *Endomarketing* surgiu com a necessidade de colocar no mesmo nível à comunicação externa da organização aos comportamentos de seus empregados. Fazendo a adaptação de conceitos de comunicação voltados para o público externo (*exomarketing*) para o público interno. (LICIO, 2005).

O significado de *Endomarketing* é resumido por *marketing* para dentro. Utilizando-se de modernas ferramentas de *marketing*, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam à ação para o mercado. (MEIRA e OLIVEIRA, 2004).

Aplicando os conceitos de *endomarketing*, uma empresa é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido e satisfeitos gerando assim, sucesso na empresa.

### 3.1.3 Ferramentas do *Endomarketing*

O *endomarketing* possui várias ferramentas das quais pode-se citar o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação, a liderança, o fluxo de informações técnicas, remuneração, entre outras.

Pode-se constatar que todas as ferramentas utilizadas pela área de marketing para ações com o cliente/consumidor podem ser usadas para o *endomarketing*. As ferramentas tradicionalmente empregadas pelo marketing são *folders*, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros.

Alguns aspectos devem ser considerados na definição das ferramentas utilizadas internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa. (BEKIN, 2005).

As ferramentas válidas no *endomarketing* são: confecção de vídeos que podem ser institucionais, apresentação de produtos (objetivando colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado); manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda); revista com história em quadrinhos; jornal interno com a utilização de vários encartes, como a área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários, a versão do jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, para passar novas informações para equipe interna; canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno); palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução; grife interna inserida em roupas, bonés e acessórios; memória, ou seja, o resgate da história da empresa, mostrando na evolução às pessoas que a desconhecem; rádio interno para a divulgação de notícias; vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes; *intranet*; convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades; manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional. (BRUM, 2005).

#### 3.1.4 Comunicação

A comunicação é uma ferramenta do *endomarketing* de grande importância, pois é a principal fonte de informação que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Brum (2005, p. 61) “A comunicação pode ser definida, também, como um fenômeno dinâmico que ocorre intencionalmente entre um indivíduo e outro com o objetivo de obter uma reação, estabelecendo assim a troca de sentimentos e idéias”.

Robbins (2002, p. 276) explica que “A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo”.

Onde não existe comunicação predomina o boato e a insatisfação. A comunicação antecipa rumores, os ruídos. Ela é um processo que envolve troca de informações, pois comunicação é informação com *feedback*. A maior parte das empresas informa, mas não se comunica. O simples fato de informar não garante a comunicação. Uma boa comunicação requer que quando alguém esteja falando, o outro seja capaz de ouvir, quando o funcionário falar com o seu gerente, ele se revele disposto a ouvir, levar em consideração e decidir o que fazer. Tratar o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante. (BEKIN, 2005).

A falta de comunicação é um grande problema para as organizações, pois mostra que quanto mais os empregados conhecem as razões das atitudes tomadas pela gerência, mais favoráveis eles se mostram em compreender a realidade em relação aos empregados desinformados. Alguns fatores são primordiais para o sucesso da comunicação empresarial, como comunicar para todas as audiências e categorias que possuem algum interesse na reestruturação, como clientes, a comunidade financeira, a imprensa e os empregados; coordenar todas as comunicações para que os empregados não sejam informados por fontes externas; ser franco mesmo que magoe; ser preciso quanto a informação, pois voltar atrás e esclarecer não é a maneira correta de criar confiança; sempre fazer reuniões com departamentos e operários e fazer uma pesquisa com opinião confidencial entre os empregados para que revele questões que possam ter sido ignoradas. (HORTON e REID, 1993).

Diante do crescimento cada vez maior da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus empregados como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários. A comunicação com os empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia.

### 3.1.5 Treinamento

O treinamento é uma importante alavanca no processo de *endomarketing*. Precisa envolver os funcionários, conscientizando e valorizando a importância da pessoa para que possa cumprir os objetivos empresariais.

A pessoa que aplicar o treinamento deve conhecer a organização e ter uma comunicação clara para que a mensagem seja passada perfeitamente aos funcionários para que estejam totalmente capacitados para a realização dos seus serviços.

Os funcionários que recebem treinamento tornam-se altamente capacitados para realizar seus trabalhos e obrigações com qualidade, fazendo com que a empresa diminua desperdícios aumentando seu lucro. Com os profissionais treinados além do lucro certo, os funcionários sentem-se à vontade para participar de algumas decisões de nível operacional, melhorando assim a comunicação entre funcionário / empresa, tornando-os motivados. (BRUM, 2005).

O treinamento deve ser percebido como um momento ótimo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa, com seus valores e planos. Não adianta que os funcionários apenas apreendam e que seja colocado em prática, pois acaba criando um mal-estar já que os funcionários não são ouvidos nem quando a empresa parece estar interessada na sua qualificação. Acaba sendo frustrante a condição de “gênio incompreendido”, surgindo frases como: “Sei tudo sobre a solução, mas não tenho autorização...”. Os funcionários devem entender que o treinamento é o caminho para sua ascensão profissional rumo a um espaço que se abre na organização, e a empresa cabe conscientizá-los e integrá-los ao processo de participação em treinamento. A maneira mais correta e proveitosa de ver o treinamento é como um processo, daí a importância da reciclagem, ampliando sempre que possível as qualificações, as aptidões. O treinamento é uma oportunidade para incluir aspectos de atitude, de valorização do funcionário. O treinamento deve ser vinculado a promoção. (BEKIN, 2005).

O treinamento, também, pode integrar os funcionários à cultura e ao funcionamento da empresa. Levando a eles processos e objetivos, consciência da importância dos clientes e meta de excelência para comprometê-los e envolvê-los garantindo, assim, os investimentos na empresa.

### 3.1.6 Liderança

O líder tem um papel muito importante na empresa, ele estabelece direções da sua visão do futuro, motiva as pessoas comunicando essa visão e inspira os funcionários para a superação de obstáculos. O líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, mais evidente a liderança.

Para Robbins (2002, p. 314) “O líder deve ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização”.

O líder deve possuir uma grande habilidade de comunicação. Para que seus subordinados estejam sempre satisfeitos com o tratamento recebido, ele deve utilizar a comunicação para quebrar as barreiras existentes, cumprimentar os funcionários com simpatia e confiança, mesmo que não seja da sua equipe, ser carismático e sendo tende a ser uma pessoa inspiradora, pois se expressa com amor e repassa energia. (BRUM, 2005).

Siqueira (2005, p. 343) relata que “A liderança se firma sempre que são levados em conta os pontos de vista das partes em prol do objetivo maior”.

Empresas precisam saber onde querem chegar. O líder que deve construir uma visão do futuro, e essa deve estar em sintonia com a missão da empresa, propósito, aquilo que justifica sua existência. Com mudanças tão velozes e a globalização, o líder deve estar sempre atento às mudanças no ambiente externo para não ser pego de surpresa pelo mercado, e sempre deve estar preparado para qualquer reação. Deve também contribuir na formação de valores e crenças organizacionais que dignifiquem os funcionários. As empresas têm que satisfazer pessoas, e esse elo cabe ao líder. Identificar e resolver de forma hábil os problemas é o que se espera do líder, não adianta fazer apressadamente e ficar arrependido pelo restante de seus dias. (VERGARA, 2003).

O líder deve ser coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo *endomarketing*. O perfil mais indicado de liderança é o democrático, pois divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Esse tipo de liderança é o encontrado nas melhores empresas. Os líderes devem ser comandantes sustentados por pessoas que o complementam nos pontos em que é fraco. Se o

líder não desenvolve sua liderança sobre seus colegas, parceiros e colaboradores, dificilmente a atividade do *endomarketing* progride. (BEKIN, 2005).

A liderança servidora é a mais indicada para a realização do *endomarketing*, pois ela pensa coletivamente e doa-se em favor do grupo. Permite que os líderes possam aproximar-se dos outros, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua em igualdade. Mesmo quando ostenta títulos e ocupa cargos importantes, o líder servidor não se utiliza da autoridade formal para ser respeitado. Ele não precisa. Prefere inspirar pelo exemplo e atrair aliados, ao invés de seguidores. O líder servidor não é melhor nem pior que ninguém. Ele dispensa tratamentos especiais e pede em vez de mandar. É dessa maneira que ele atua e motiva os outros a evoluírem lado a lado. Controla o seu ego e projeta a existência em algo muito maior que o indivíduo. Se entrega plenamente à causa coletiva e trabalha arduamente, para levar sua mensagem em benefício do maior número de pessoas. O líder servidor não se apega aos resultados físicos. Nada é tão valioso quanto o auto-conhecimento e a expansão das próprias capacidades de contribuir com os outros. Ele busca transformação pessoal e espiritual, pois sabe que as recompensas individuais são muito pequenas, se comparadas à realização maior que o impulsiona. (FIGUEIREDO e MARINHO, 2005).

O líder servidor luta por seus ideais, em defesa da honra e da dignidade humanas. É um agente de transformação do mundo pela sua força interior e pela demonstração do próprio exemplo. A postura do líder servidor é muito similar a de pais e educadores. Ele não conduz suas atividades de maneira ditatorial e impessoal, obrigando os outros a cumprirem suas tarefas, a qualquer custo. Mais importante do que impor o que considera certo, é dialogar e compartilhar entendimentos. Afinal, o objetivo da liderança servidora é perpetuar e progredir. Imposições limitam, causam rompimentos e abalam a confiança das relações.

A liderança servidora pressupõe estabilidade emocional, estratégia e firmeza de princípios. Ninguém sente-se seguro em acompanhar líderes volúveis, que mudam de opinião a todo instante. Da mesma forma, os aliados devem ser autênticos e fiéis à causa que abraçaram. A confiança é a base de todas as relações e deve se confirmar ao longo do tempo. Caso contrário, não há como continuar na mesma empreitada.

O *endomarketing* é o principal recurso para atrair adeptos para essa nova revolução que é a liderança saudável, que cria novos valores ou resgata bons



valores do passado. O líder deve ter uma postura de maior dignidade e respeito, de maior ética e moral.

Cabe ao líder conduzir pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos. São estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber, mas também são detalhistas apaixonados - atenciosos às pequenas realidades fundamentais que podem realizar ou destruir o maior dos planos.

As empresas procuram cada dia mais o perfil de um líder competente, flexível, inovador, criativo para as suas organizações, pois o líder é como um “espelho” para os demais funcionários, constrói, adapta e reformula as organizações, buscando uma maior interatividade entre as pessoas e o ambiente.

### **3.2 Motivação**

Motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitas obtêm pouca satisfação pessoal dos seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade. A competitividade e a lucratividade das empresas, não estão a ser decidida pelas máquinas utilizadas, pelas tecnologias empregues ou pelas capacidades de produção, mas sim pelas pessoas que trabalham nas empresas.

A motivação vem de dentro para fora. Os líderes e formadores só tentam de alguma forma, baseados em técnicas e sensibilidades adequadas, despertar algo dentro da pessoa que faça com que esta própria se motive. Assim, pretende com isto dizer-se que, a pessoa tem que estar de alguma forma predisposta psicologicamente para a motivação, e caso não haja esta consciência individual, os instrumentos que levam a promover a motivação, como uma boa liderança, ações de formação, ou ainda promoções por mérito, não conseguem por si atingir a vontade de cada pessoa.

Não se pode recompensar, atribuir responsabilidades e delegar poderes sem critérios. Esses critérios devem estar ligados aos objetivos da empresa e ser racionais. Entre eles, está relacionado a valorização da pessoa. A motivação é emocional e racional, como o próprio ser humano. Já passou o tempo em que os

critérios racionais pareciam excluir o critério de valorização do ser humano. O processo de motivação está em integrar diversos critérios, que são: prioridade para a motivação do grupo do trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e à lealdade; valorização do indivíduo no grupo; integração baseada nos valores e objetivos da empresa; reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; criação de um ambiente de integração na empresa; envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; estímulo à iniciativa e à atitude criativa; delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; remuneração adequada. (BEKIN, 2005).

Robbins (2002, p. 151) diz “A motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Ela é o resultado da interação do indivíduo com a situação”.

Não existe um conceito específico para a definição de motivação, mas pode-se dizer de forma mais simples, que é algo que está dentro das pessoas e que leva-as a realizar uma determinada tarefa. No contexto organizacional, a motivação deve ser considerada uma base fundamental para todo e qualquer processo de mudança. Ela é o elemento chave para vários resultados.

### 3.3 Principais Teorias Clássicas Motivacionais

#### 3.3.1 Teoria de Maslow

Maslow formulou o seu conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, e concebeu essa hierarquia porque o homem é uma criatura que expande as suas necessidades no decorrer da vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

A hierarquia das necessidades de Maslow é a seguinte:

1. Fisiológicas (ar, comida, descanso, abrigo, etc.).
2. Segurança (proteção contra o perigo ou privação).
3. Sociais (amizade, inclusão em grupos, etc.).
4. Estima (reputação, reconhecimento, amor, etc.).
5. Auto-realização (realização do potencial, etc.).

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. (ROBBINS, 2002).

A hierarquia das necessidades humanas constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. As necessidades superiores da hierarquia só são satisfeitas se as necessidades inferiores forem realizadas. As necessidades fisiológicas são consideradas básicas do ser humano e as mais preponderantes de todas as necessidades humanas. As necessidades de segurança surgem à medida que o indivíduo tem suas necessidades fisiológicas relativamente satisfeitas. As necessidades sociais também conhecidas como necessidades de relacionamento, que envolvem amizade, amor e afeição que são de grande importância para os seres humanos e a não realização desta necessidade impede a emergência de

outras necessidades. A necessidade de estima é integrada por necessidades cuja satisfação está diretamente relacionada à própria pessoa e também por necessidades cuja satisfação exige fundamentalmente uma ação externa. E a necessidade de auto-realização surge à medida que as demais são relativamente satisfeitas. (AGUIAR, 2005).

Maslow (2003, p. 5) diz que: “Somos motivados pelo desejo de atingir ou manter as variadas condições sob as quais essas satisfações básicas se sustentam, e por alguns desejos mais intelectuais”.

### 3.3.2 Teoria de Herzberg

Herzberg fundamenta a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada). Ele verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Herzberg divide as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis. (ROBBINS, 2002).

As teorias de Herzberg fazem distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Onde os fatores que trazem satisfação são os higiênicos, e esses fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover motivação e a produtividade dos membros da organização. E os fatores motivacionais estão relacionados com a tarefa ou o trabalho e influenciam diretamente a produtividades aos funcionários da organização. (AGUIAR, 2005).

#### 3.3.2.1 Fatores Higiênicos

Fatores higiênicos são aqueles que referem-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de

supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes. Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos funcionários. Herzberg considera esses Fatores Higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Ele escolheu a expressão higiene exatamente para refletir o seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. (ROBBINS, 2002).

Estes fatores são incentivos organizacionais que não resultarão automaticamente no aumento da motivação e da produtividade, mas criarão condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas. Os fatores higiênicos possibilitam melhores condições de trabalho, eles manipulam salários, promoções, normas administrativas, políticas organizacionais e segurança no trabalho. (AGUIAR, 2005).

### 3.3.2.2 Fatores Motivacionais

Fatores motivacionais são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação. (ROBBINS, 2002).

Estes fatores levam à formação de atitudes positivas no trabalho, motivam os indivíduos e possibilitam a satisfação de sua necessidade de auto-realização no trabalho. O indivíduo deve encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir responsabilidade de ser independente e livre. Herzberg

relaciona os fatores do trabalho propriamente dito com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com a realização das aspirações individuais. (AGUIAR, 2005).

Em suma, a teoria dos dois fatores sobre a satisfação no cargo afirma que a satisfação, é a função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes e são chamados de Fatores Motivacionais e, a insatisfação é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo e são chamados de Fatores Higiênicos.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Em busca de comprovar as suposições levantadas aplicou-se questionários expondo os resultados da pesquisa de campo realizada junto aos funcionários da empresa Mendonça Pescados.

A história da empresa MENDONÇA COMÉRCIO, REPRESENTAÇÃO E TRANSPORTE LTDA (MENDONÇA PESCADOS) teve início 15 de fevereiro de 1998, com a tentativa de aproveitar um mercado com pouca concorrência e grande demanda. Ocupando apenas a área de venda para grandes produtores (mercados, frigoríficos, açougues, feiras e outros).

Antes, a firma Mendonça Pescados se situava em Planaltina de Goiás, com uma filial em Brasília que começou a funcionar no dia 01 de junho de 1998, e agora a firma situa-se somente ela, sem filial, em Sobradinho-DF, implantada na mesma cidade, na data de 30 de dezembro de 1998.

Foi utilizado um questionário com 8 perguntas fechadas, para que os clientes emitissem suas opiniões sobre questões relacionadas à importância do *endomarketing* na empresa atacadista Mendonça Pescados.

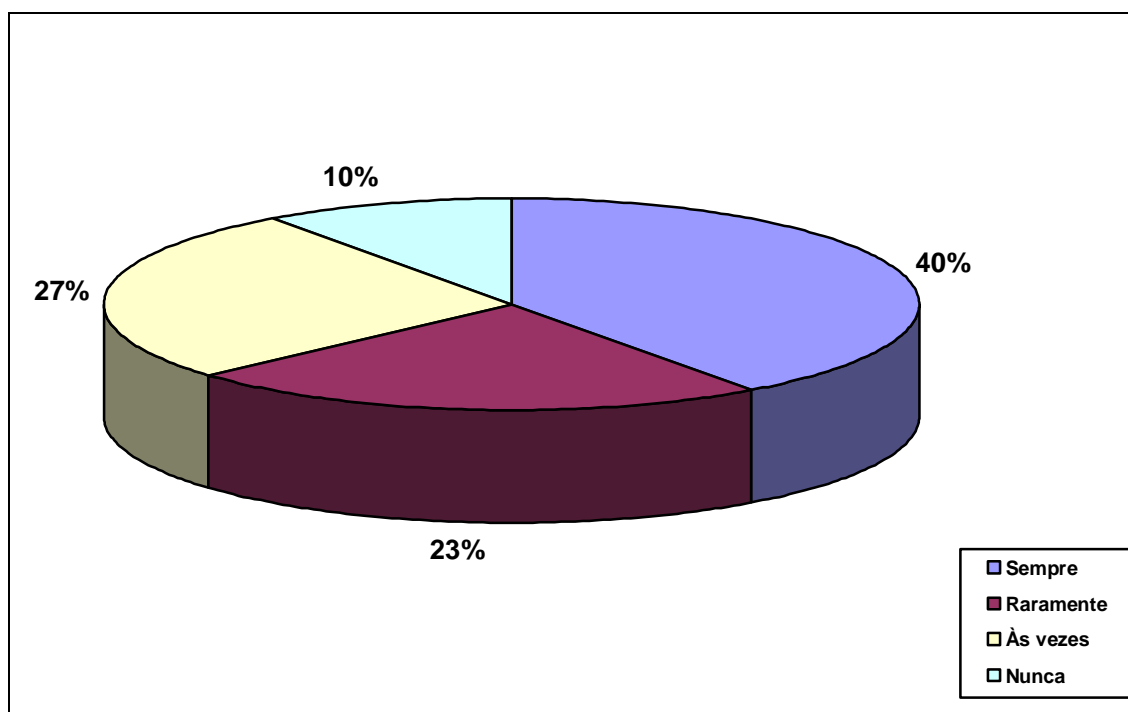
Foi aplicado o questionário para todos os funcionários da empresa nos dias 3 e 4 de maio de 2006, demonstrando os seguintes dados:

1 – O líder se comunica de forma clara com os funcionários?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Sempre	12	40,00%
b) Raramente	7	23,00%
c) Às vezes	8	27,00%
d) Nunca	3	10,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 1: O líder se comunica de forma clara para o entendimento do funcionário?



Fonte: Gráfico 1 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

Comentário:

Verifica-se que 40% dos funcionários acham que o líder se comunica de forma clara, e apenas 10% acham a forma de comunicação do líder confusa.

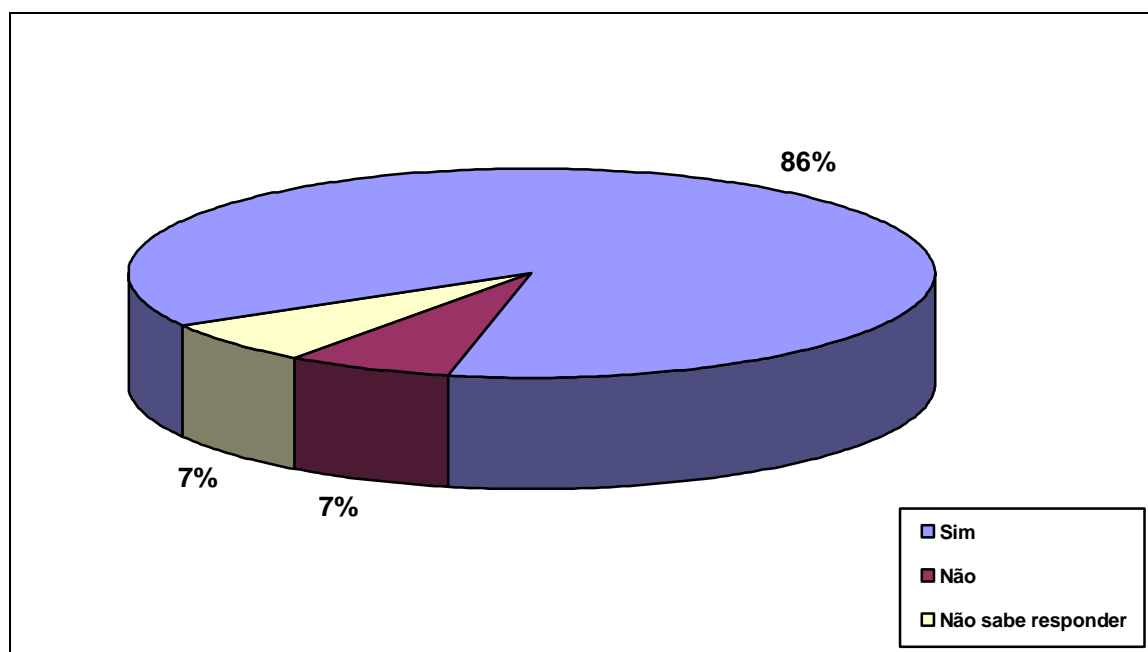


2 – Você acha que o treinamento influencia no melhor atendimento aos clientes?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Sim	26	86,00%
b) Não	2	7,00%
c) Não sabe responder	2	7,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 2: O treinamento influência no melhor atendimento aos clientes?



Fonte: Gráfico 2 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

Comentário:

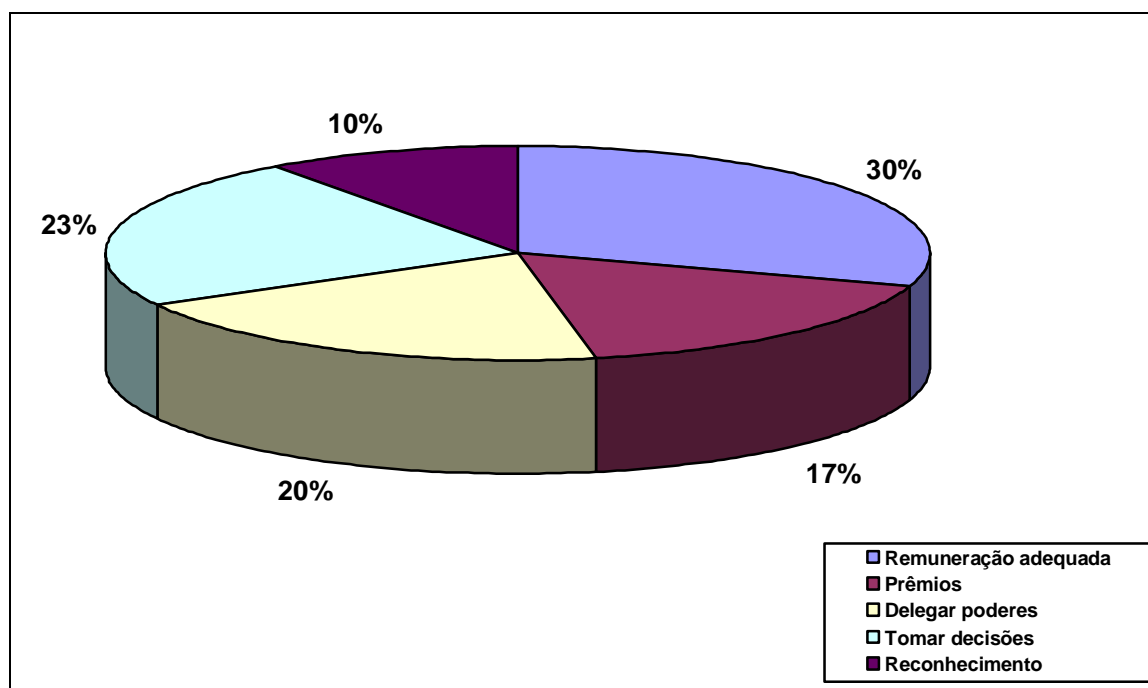
Verifica-se que 86% dos funcionários acreditam que o treinamento tem influência no melhor atendimento aos clientes e 7% não acredita que o treinamento tenha essa influência.

## 3 – O que você acha mais motivador?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Remuneração adequada	9	30,00%
b) Prêmios	5	17,00%
c) Delegar poderes	6	20,00%
d) Tomar decisões	7	23,00%
e) Reconhecimento	3	10,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 3: O que a empresa oferece que mais lhe motiva?



Fonte: Gráfico 3 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

## Comentário:

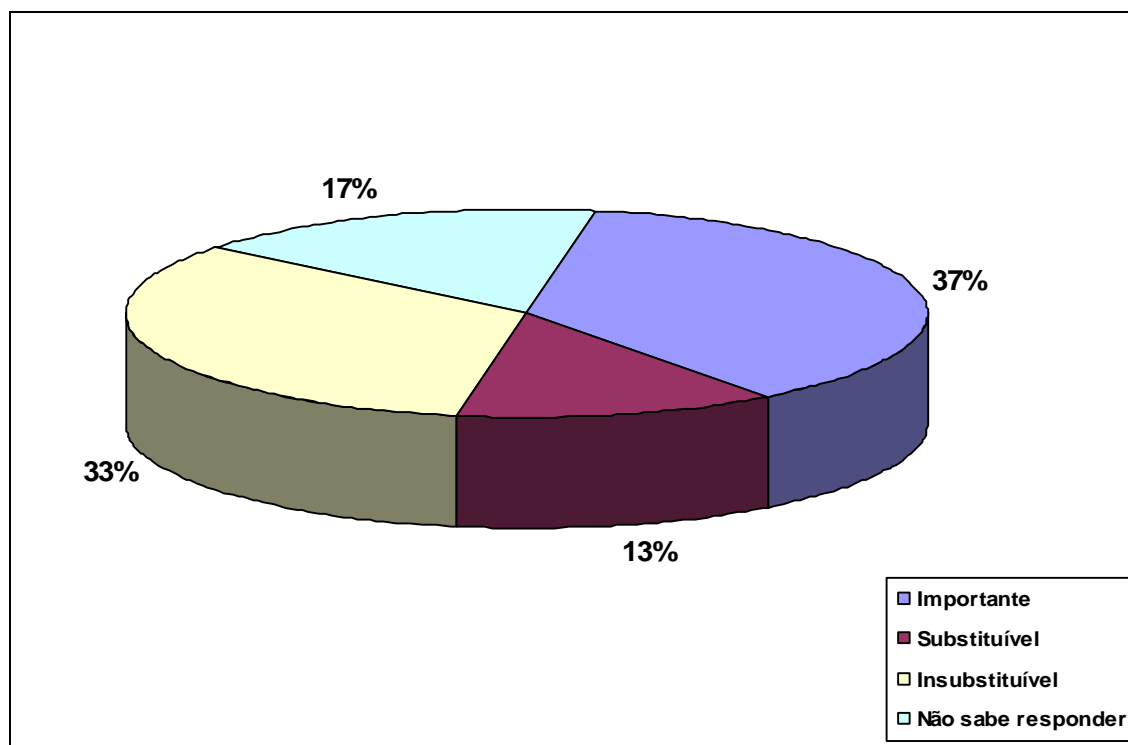
Neste gráfico não se define qual alternativa mais motiva o funcionário, porém 30% acham que a remuneração adequada é o fator mais motivador.

## 4 – Como você se sente profissionalmente com relação à empresa?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Importante	11	37,00%
b) Substituível	4	13,00%
c) Insubstituível	10	33,00%
d) Não sabem responder	5	17,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 4: Como os funcionários se sentem profissionalmente com relação à empresa?



Fonte: Gráfico 4 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

## Comentário:

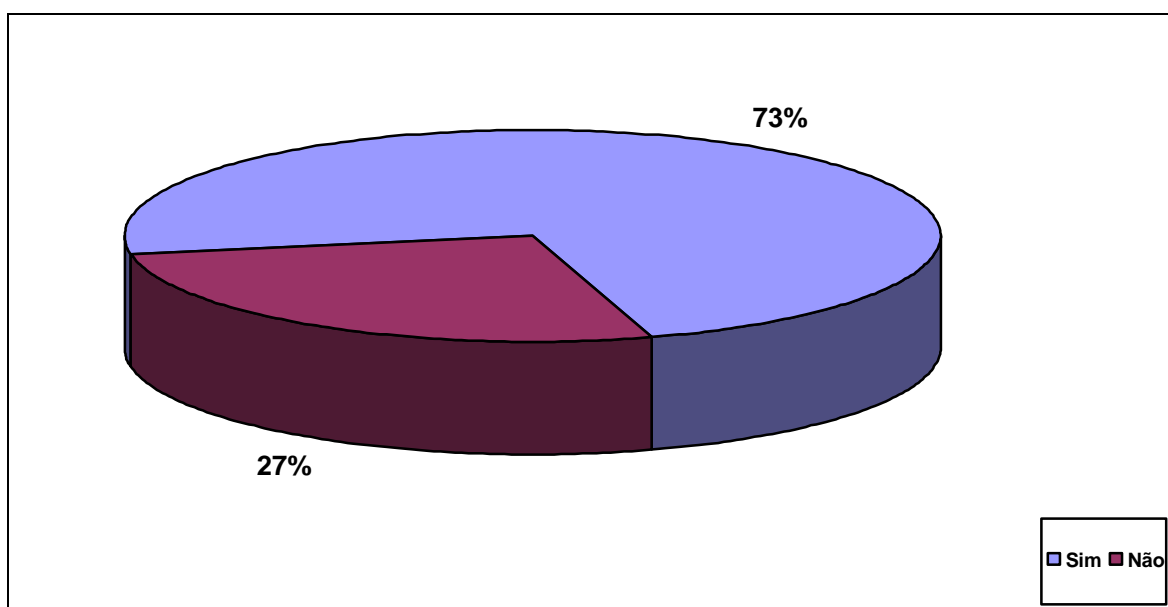
O gráfico acima mostra que 37% definem-se como importantes para a empresa, 33% acham-se insubstituíveis e apenas 13% acham que podem ser substituídos sem diferença alguma para a empresa.

5 – Você acha que tem condições de ser promovido?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Sim	22	73,00%
b) Não	8	27,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 5: Você acha que tem condições de ser promovido?



Fonte: Gráfico 5 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

Comentário:

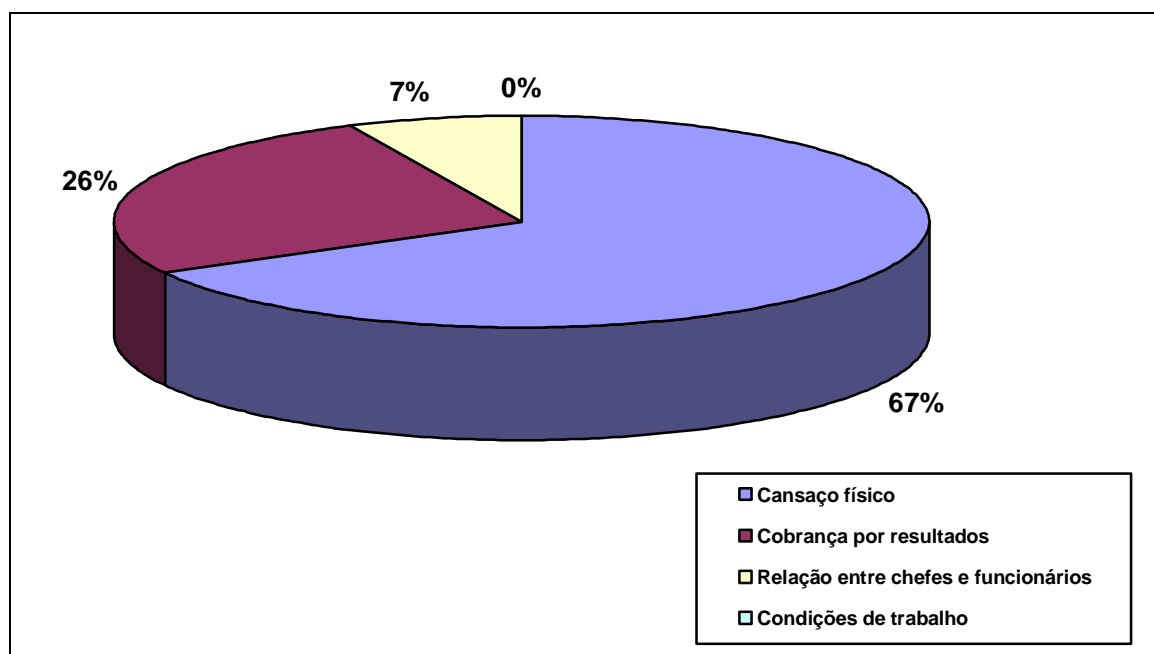
Conclui-se que os funcionários sentem-se em condições de serem promovidos, pois 73% dos funcionários acham que podem ser promovidos, enquanto 27% não se sentem em condições de serem promovidos.

## 6 – O que te insatisfaz na empresa?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Cansaço físico	20	67,00%
b) Cobrança por resultados	8	26,00%
c) Relação entre chefes e funcionários	2	7,00%
d) Condições de trabalho	0	0,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 6: O que insatisfaz o funcionário na empresa?



Fonte: Gráfico 6 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

## Comentário:

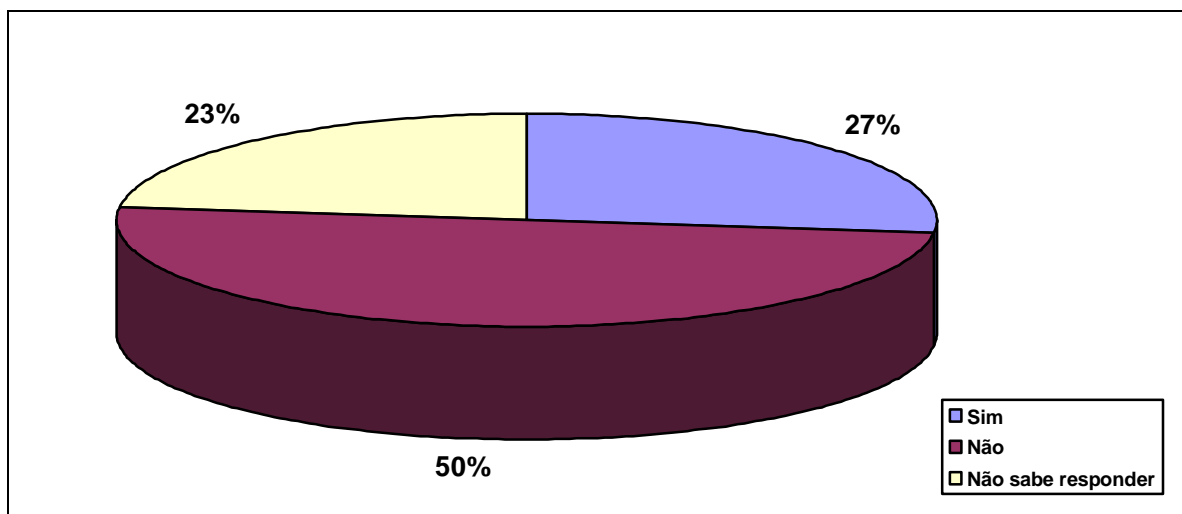
Verifica-se que como maior fator de insatisfação é o cansaço físico com 67%, seguido por cobrança de resultados com 26% e relação entre chefes e funcionários com 7%.

7 – Você acha que a atenção (importância) dada aos funcionários é a mesma dada aos clientes?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Sim	8	27,00%
b) Não	15	50,00%
c) Não sabe responder	7	23,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 7: Você acha que a atenção (importância) dada aos funcionários é a mesma dada aos clientes?



Fonte: Gráfico 7 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

Comentário:

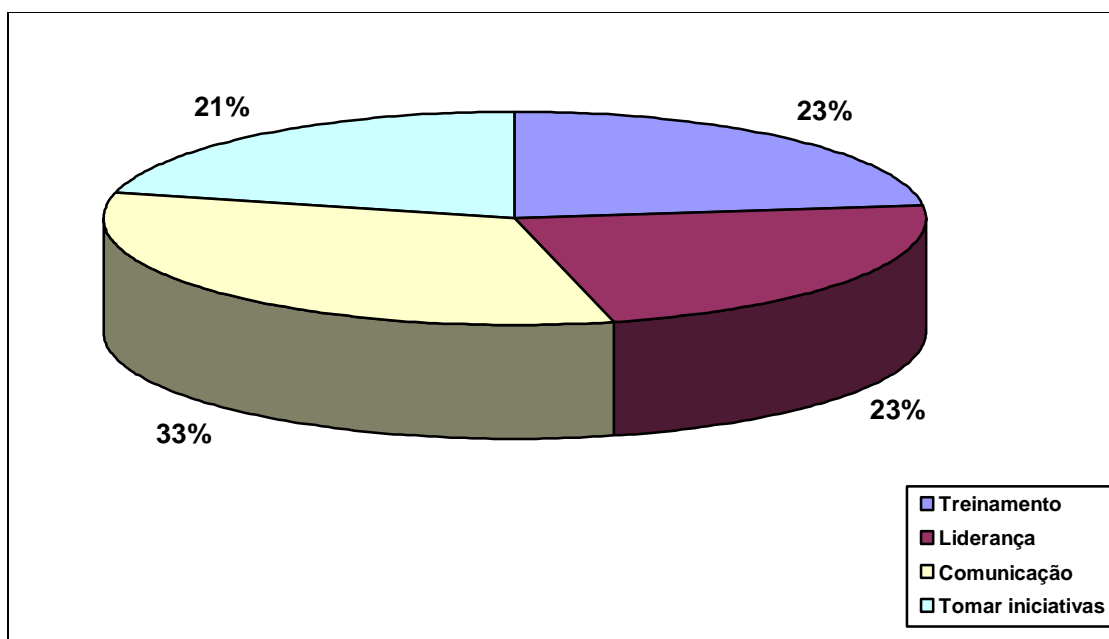
Nota-se que 50% dos funcionários acham que a atenção dada aos clientes e funcionários é diferenciada e 27% acham que a atenção dada aos funcionários e clientes é a mesma.

## 8 – O que falta para você ser promovido?

ALTERNATIVAS	FREQÜÊNCIA	PORCENTAGEM
a) Treinamento	7	23,00%
b) Liderança	7	23,00%
c) Comunicação	10	33,00%
d) Tomar iniciativas	6	21,00%
Total	30	100,00%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

GRÁFICO 8: O que falta para os funcionários serem promovidos?



Fonte: Gráfico 8 elaborado a partir de dados dos questionários aplicados pelo aluno Everton Leite Mendonça, da Monografia de Conclusão de curso.

## Comentário:

Conclui-se que 33% dos funcionários acham que a comunicação os impedem de serem promovidos, 23% acham falta liderança e treinamento e 21% acham que falta tomar iniciativas.

#### 4.1 Análise dos dados

Conforme os autores Horton e Reid na página 20 desta monografia, os empregados devem conhecer as razões das atitudes tomadas pela gerência, nunca deixar os empregados desinformados, pois podem ocasionar um grande problema. Nas questões 1 e 8 da pesquisa de campo aplicada, a comunicação na empresa Mendonça Pescados não é clara, pois a maioria dos funcionários não entendem sempre a forma de comunicação do líder e não são promovidos por falha de comunicação.

Conforme a autora Brum na página 21 desta monografia, os funcionários que recebem treinamento tornam-se altamente capacitados para realizar seus trabalhos e obrigações com qualidade, e na questão 2 da pesquisa de campo mostra que o treinamento na empresa vem sendo devidamente aplicado, pois grande maioria sente a influência do treinamento no melhor atendimento aos clientes. E como diz Bekin na página 21, os funcionários devem entender que o treinamento é o caminho para sua ascensão profissional, e como mostra a questão 5 da pesquisa de campo, o treinamento é bem aplicado, pois 73% dos funcionários acham que estão em condições de serem promovidos.

De acordo com a página 25 desta monografia o autor Bekin mostra vários fatores motivacionais, a questão 3 mostra que a empresa apresenta várias formas de motivar seus funcionários, pois todos os itens foram votados, quase de com o mesmo número de votos para todas alternativas. Robbins na página 26 mostra a hierarquia das necessidades, e a questão 7 aponta o cansaço como fator que traz insatisfação aos funcionários, este fator é de necessidades fisiológicas, que se encontra em 1º lugar na hierarquia o que influencia nos outros fatores de satisfação, pois a não realização de um compromete na realização dos outros, como afirma Aguiar na página 27 desta monografia.

Conforme Vergara na página 22 desta monografia, o líder deve contribuir na formação de valores e crenças organizacionais que dignifiquem os funcionários, na pesquisa de campo questão 4 observa-se que 37% dos funcionários acham-se importantes para empresa, mostrando que o líder faz dos funcionários verdadeiros parceiros.



Para o autor Bekin na página 17 desta monografia, o *endomarketing* surge funcionários conquistam os clientes externos, já que, sem os quais nenhuma empresa sobrevive. A questão 7 mostra que o *endomarketing* necessita ser melhor aplicado, pois 50% acham que não recebem a mesma atenção dada aos clientes.

## 5. COMPROVAÇÃO DE HIPÓTESES

**H1:** A realização das necessidades dos clientes internos melhora a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos.

A hipótese H1 levantou a idéia de que se as necessidades dos clientes internos forem realizadas, existe uma melhora significativa na satisfação dos clientes externos. Ela foi confirmada pelo embasamento teórico (página 18) que com o *endomarketing* aplicado, os funcionários melhoram na qualidade dos produtos, na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho, e essas melhorias refletem diretamente na escolha dos clientes externos.

**H2:** Quando o *endomarketing* é aplicado de maneira eficaz motiva e satisfaz os funcionários da organização.

A hipótese H2 foi confirmada pelo embasamento teórico (página 26). O *endomarketing* aplicado de maneira eficaz motiva e satisfaz os funcionários. As empresas devem sempre aplicar os conceitos e as ferramentas de *endomarketing*, pois realizam necessidades de auto-realização, estima e sociais que são fatores motivacionais e de satisfação dos funcionários. A questão 3 do questionário mostrou que todas as formas citadas motivam os funcionários, pois todas foram votadas, sendo que o fator mais motivador é a remuneração adequada.

**H3:** O *endomarketing* visa adequar a empresa ao atendimento do mercado tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional.

A hipótese H3 foi confirmada pelo embasamento teórico (página 17). O *endomarketing* visa adequar a empresa ao atendimento do mercado tornando-a mais competitiva, pois é uma necessidade inevitável para a integração dos funcionários e, cada vez mais, fica claro que esta estratégia é vital pra a competição entre as empresas. A questão 2 do questionário mostrou que a ferramenta do *endomarketing*, o treinamento, influencia no melhor atendimento aos clientes, e a qualidade no atendimento é o diferencial para fidelizar dos clientes.

## 6. CONCLUSÃO

O *endomarketing* aplicado com eficácia gera envolvimento de cada empregado, este envolvimento resulta numa queda significativa nos custos de fabricação, pois os funcionários estarão comprometidos em promoverem melhorias operacionais e a redução no custo de produção pode gerar mais lucros para as empresas.

Todas as empresas devem aplicar o *endomarketing*, pois funcionários motivados e satisfeitos rendem mais, o que resultam em mais lucros, além da satisfação dos funcionários refletida nos clientes externos.

O *endomarketing* é uma das soluções para os problemas de envolvimento dos funcionários com a organização. Mas, como na implantação de vários outros instrumentos, é necessário que a empresa priorize o plano e que haja o envolvimento da alta administração, para que os resultados sejam alcançados. O que se percebe no dia-a-dia das organizações é que vários projetos são conduzidos simultaneamente, cada um exigindo dedicação e envolvimento da alta administração e chefias em geral.

Através do questionário aplicado foi constatado que a empresa não aplica uma atenção especial para a área do *endomarketing*, mesmo sabendo que foram encontrados vários pontos positivos para sua eficácia como liderança, treinamento e motivação, estes fatores trazem satisfação para os clientes externos.

A empresa deve elaborar uma reformulação na comunicação entre chefes e funcionários, pois os chefes devem comunicar-se com todo o quadro de funcionários de uma única forma, pois vários funcionários acham que a maneira de comunicação não é sempre clara, esse problema deve ser resolvido precocemente antes que acarretem em grandes problemas.

A monografia apresentada alcançou os objetivos de conhecer os conceitos de *endomarketing* e que o *endomarketing* influi no aumento da produtividade das empresas, e foi possível verificar que a empresa Mendonça Pescados não aplica corretamente o *endomarketing*, pois a empresa apresenta uma falha na comunicação da empresa, e o *endomarketing* para ser eficaz necessita da aplicação correta de todas as ferramentas.

## 7. REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- BEKIN, Saul F. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Face a Face com o Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- HORTON, Thomas R. e REID, Peter C.. *Endomarketing: Empresário versus Executivos em Busca de uma Parceria*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARINHO, Robson M. e OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. *Liderança: Uma Questão de Competência*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MASLOW, Abraham H. *Diário de Negócios de Maslow*. Organizado por Deborah C. Stephens; [Tradução de Nilza Freire]. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MEIRA e OLIVEIRA, Disponível em: < [www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com) >. Acesso no dia 18 de março de 2006.
- ROBINS, Stephen P., *Comportamento organizacional*. Tradução Christina Ávila de Menezes. Revisão Cristina Bacellar. 9ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- SIQUEIRA, Antônio Carlos Barroso. *Marketing Empresarial*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.
- LICIO, Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)>. Acesso no dia 16 de março de 2006.

## 8. APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário de pesquisa referente à conclusão da monografia, do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Elaborado pelo aluno EVERTON LEITE MENDONÇA, orientado pelo Professor ALANO NOGUEIRA MATIAS.

O presente questionário tem como objetivo verificar se o *endomarketing* é aplicado na empresa MENDONÇA PESCADOS.

Observando que todos os dados aqui coletados serão sigilosos.

### PERGUNTAS

1 – O líder se comunica de forma clara com os funcionários?

- a) Sempre
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Nunca

2 – Você acha que o treinamento influencia no melhor atendimento aos clientes?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe responder

3 – O que você acha mais motivador?

- a) Remuneração adequada
- b) Prêmios
- c) Delegar poderes
- d) Tomar decisões
- e) Reconhecimento

4 – Como você se sente em relação à empresa?

- a) Importante
- b) Substituível
- c) Insubstituível
- d) Não sabe responder

5 – Você acha que tem condições de ser promovido?

- a) Sim
- b) Não

6 – O que te insatisfaz na empresa?

- a) Cansaço
- b) Cobrança por resultados
- c) Relação entre chefes e funcionários
- d) Condições de trabalho

7 – Você acha que a atenção (importância) dada aos funcionários é a mesma dada aos clientes?

- c) Sim
- d) Não
- e) Não sei responder

8 – O que falta para você ser promovido?

- a) Treinamento
- b) Liderança
- c) Comunicação
- d) Tomar iniciativas