



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: MARKETING

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA PROMOVER O
ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO**

FABÍOLA PINHEIRO GONÇALVES

RA: 2050119/8

PROFESSOR ORIENTADOR: José Antônio R. do Nascimento

Brasília/DF, Junho de 2010

FABÍOLA PINHEIRO GONÇALVES

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA PROMOVER O
ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio R. do Nascimento

Brasília/DF, Junho de 2010

FABÍOLA PINHEIRO GONÇALVES

**A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA PROMOVER O
ENDOMARKETING NA ORGANIZAÇÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio R. do Nascimento

Banca examinadora:

Prof.(a): José Antônio R. do Nascimento
Orientador

Prof(a).:
Examinador(a)

Prof(a).:
Examinador(a)

Brasília/DF, Junho de 2010

Dedicatória

À minha família, amigos e a todas as pessoas que apoiaram a minha trajetória acadêmica e na realização deste trabalho. A todos meu carinho.

Agradeço a Deus por está sempre presente na minha vida mostrando-me os caminhos certos a serem seguidos.

Aos meus pais Cintia e Dalmi, por proporcionarem todo o alicerce para minha vida pessoal e profissional e pelo amor incondicional que nos faz cada dia melhor e ao meu irmão Fabrício por torcer sempre pela minha vitória.

Ao meu namorado que com toda compreensão e carinho esteve sempre presente, ajudando-me a superar minhas dificuldades e sorrindo com as minhas conquistas.

Aos amigos que colaboraram e incentivaram toda essa trajetória entre aulas, provas e trabalhos e que venceram junto comigo, pois mais uma etapa de nossas vidas se cumpre.

Por fim, ao meu Orientador José Antônio R. do Nascimento, por sua disponibilidade sabedoria e tranqüilidade ao ministrar as nossas orientações.

RESUMO

Este estudo foi realizado por meio de um levantamento de dados bibliográficos e um estudo de campo por meio de um questionário contendo 10 perguntas aplicado no CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília para um grupo de 20 funcionários, a pesquisa é considerada um censo pela quantidade pequena de funcionários. O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como ferramenta para promover o endomarketing na empresa, visando a segurança de ter funcionários satisfeitos e qualificados no atendimento. O processo de comunicação juntamente com outras estratégias como informação, motivação, integração e o uso da tecnologia com a intranet, são indispensáveis para que a empresa possa manter seus funcionários treinados e satisfeitos, visando à qualidade no atendimento aos clientes externos. Um programa de endomarketing reúne todas essas estratégias, mostrando que se a empresa quiser atingir a qualidade no atendimento, ela precisa começar pelos funcionários que o endomarketing aborda como clientes internos, essas pessoas precisam estar interadas dos produtos, serviços e objetivos da empresa para que eles possam valorizar e defender a empresa da qual fazem parte. Dessa forma de acordo com o levantamento realizado no CETEB, temos como resultados alcançados, as informações não estão alcançando o funcionário como principal interessado, ou quando a informação é repassada o processo de comunicação é interrompido pela falta de realimentação. A comunicação pode ser utilizada como ferramenta pelo endomarketing.

Palavras-chave: endomarketing, comunicação, informação, qualidade no atendimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 METODOLOGIA.....	11
2.1 Métodos de Abordagem.....	11
2.2 Métodos de Procedimento.....	11
2.3 Técnica de Pesquisa.....	11
2.4 Universo.....	12
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	13
3.1 História do Endomarketing.....	13
3.2 Conceito de Endomarketing.....	13
3.3 Estratégias de Endomarketing.....	14
3.3.1 Informação.....	14
3.3.2 Comunicação.....	15
3.3.3 Motivação	17
3.3.4 Intranet.....	18
3.3.5 Integração.....	19
3.4 Programa de Implantação de Endomarketing.....	21
3.4.1 Linhas de Ações em Programa de Endomarketing.....	22
3.5 Vantagens e Desvantagens do Endomarketing.....	22
3.5.1 Vantagens.....	22
3.5.2 Desvantagens.....	23
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	24
4.1 Questionário.....	24
5 CONCLUSÃO	36
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICE A.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Realização de treinamentos com os funcionários

TABELA 02 – Comunicação e informação acessível

TABELA 03 – Conhecimento dos objetivos da empresa por parte dos funcionários

TABELA 04 – Objetivos da empresa direcionados aos funcionários

TABELA 05 – A aplicação correta do processo de comunicação

TABELA 06 – A comunicação contribuindo para o desempenho profissional

TABELA 07 – Reconhecimento da empresa por parte dos funcionários

TABELA 08 – Informações sobre decisões e resultados aos funcionários

TABELA 09 – Acatamento das sugestões e decisões feitas pelos funcionários

TABELA 10 – Boa comunicação entre chefes e funcionários

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Realização de treinamentos com os funcionários

GRÁFICO 02 – Comunicação e informação acessível

GRÁFICO 03 – Conhecimento dos objetivos da empresa por parte dos funcionários

GRÁFICO 04 – Objetivos da empresa direcionados aos funcionários

GRÁFICO 05 – A aplicação correta do processo de comunicação

GRÁFICO 06 – A comunicação contribuindo para o desempenho profissional

GRÁFICO 07 – Reconhecimento da empresa por parte dos funcionários

GRÁFICO 08 – Informações sobre decisões e resultados aos funcionários

GRÁFICO 09 – Acatamento das sugestões e decisões feitas pelos funcionários

GRÁFICO 10 – Boa comunicação entre chefes e funcionários

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão vivendo grandes mudanças em um cenário determinado pela competitividade, que lidera a cada segundo novos desafios para a organização e conseqüentemente para o funcionário, que é a pessoa responsável por levar serviços e produtos de qualidade aos clientes internos e externos.

Toda empresa em primeiro lugar deve olhar seus funcionários como clientes internos, isso porque se o funcionário conhecer todo o processo da empresa desde os objetivos, os serviços e os produtos oferecidos, ele vai saber passar tudo isso mais adiante para os clientes.

Para fortalecer o cenário interno da empresa surge um instrumento chamado endomarketing, capaz de reunir ferramentas de comunicação, informação, motivação e integração para melhor preparar e orientar o funcionário. De forma que ele se sinta capacitado e que faça realmente parte do processo da empresa e não um mero funcionário que está ali só para compor o quadro de funcionários, mas sim, para fazer a diferença.

A escolha do tema para esta monografia deu-se a partir de observações feitas na empresa, ficando claro que a comunicação é de vital importância para o andamento das atividades e qualidade nos produtos e serviços oferecidos ao público interno e externo. A presente monografia tem como tema a comunicação como ferramenta para promover o endomarketing na organização. Como problema: Quais os impactos resultantes para um programa de endomarketing se houver uma falha no processo de comunicação?

O objetivo geral foi abordado de maneira a demonstrar que a comunicação pode ser utilizada como ferramenta para promover o Endomarketing no Centro de Ensino Tecnológico de Brasília - CETEB, visando a segurança de ter funcionários satisfeitos e qualidade no atendimento. Os objetivos específicos são: Identificar os fatores que influenciam a comunicação; Descrever as estratégias do endomarketing; Avaliar a comunicação interna e Descrever os impactos do endomarketing para a organização.

O presente trabalho foi organizado em 6 partes. Na primeira parte foi apresentada o tema da pesquisa, o problema os objetivos geral e específicos. Na segunda parte apresenta-se a metodologia utilizada para realização da pesquisa, os métodos de abordagem e procedimento, a técnica de pesquisa e o universo,

utilizados para coletar os dados e fundamentar o trabalho. Na terceira parte foram abordados dentro do embasamento teórico, a história, o conceito e estratégias de endomarketing, juntamente com o programa de implantação as vantagens e desvantagens do endomarketing. Na quarta parte a apresentação dos dados com a utilização de questionário. Seguido da quinta parte que é a análise e interpretação dos dados. Na sexta e ultima parte a conclusão com base nos levantamentos bibliográficos e nos dados coletados na empresa.

2 METODOLOGIA

2.1 Métodos de Abordagem

O objetivo que levou a este estudo é fazer um levantamento por meio de uma pesquisa de campo de caráter exploratório sobre a percepção dos funcionários com relação aos meios de comunicação no ambiente interno da empresa, visando a qualificação dos funcionários e a qualidade no atendimento. Toda pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo que fique visível o estudo (GIL, 2002).

O problema e o desenvolvimento desta pesquisa foram abordados na forma qualitativa fundamentada no levantamento de dados mensurados por meio de uma abordagem exploratória, por meio da percepção dos funcionários com os meios de comunicação da empresa.

2.2 Métodos de Procedimento

Todo método de pesquisa tem sua utilidade, o que vai designar o método a ser utilizado é o foco esperado da pesquisa. Para este estudo foi utilizada a pesquisa de campo por meio de questionário com o público interno e observações diretas (GIL, 2002).

2.3 Técnica da Pesquisa

A pesquisa baseou-se no levantamento de dados bibliográficos. Foram utilizadas várias bibliografias em busca de uma fundamentação teórica de consistência.

Segundo Gil (2003, p. 44), uma pesquisa bibliográfica é “desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Toda pesquisa foi realizada por meio de entrevistas informais elaboradas de forma semi-estruturada, onde, a pesquisadora participou interagindo com os entrevistados, questionando as respostas em busca de compreender melhor todo o contexto da pesquisa.

2.4 Universo

Para LAKATOS (1992, p. 108) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum”.

A população dessa pesquisa foi composta por um grupo de 20 funcionários, com cargos administrativos, financeiro, estoque e tutores da empresa CETEB - Centro de Ensino Tecnológico de Brasília, empresa especializada em cursos de aperfeiçoamento para professores e na administração pública, todos realizados à distância. A escolha da aplicação do questionário se deu pela facilidade de coleta e análise de informações e dados. Desta forma a pesquisa é considerada censo, por causa da quantidade de pessoas que representa todo o universo pesquisado.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1. História do Endomarketing

Endomarketing foi criado em 1975 por Saul Faingaus Bekin. Na época ele trabalhava como gerente de produtos da Johnson & Johnson, com o cargo de gerente de produto ele limitava-se a um grupo de funcionários, no qual começou a perceber que as pessoas estavam restringidas as tarefas delegadas a elas, e que conheciam em partes a empresa na qual trabalhavam.

Segundo Bekin (2004, p. 4) Endomarketing:

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

A partir daí, Bekin começou a pesquisar e verificou que a empresa já utilizava estratégias de marketing, porém ele começou a perceber que essas estratégias deveriam ser aplicadas também para a equipe interna.

Bekin começou a caracterizar a situação vivida diariamente pelos funcionários e buscar bibliografias que explicassem melhor a situação, porém não achou nada característico. Em 1990 Saul Faingaus Bekin, batizou o Endomarketing em seu livro “Fundamentos do Endomarketing” e registrou a marca Endomarketing em 1991.

3.2 Conceito de Endomarketing

Segundo Beking (2004, p. 3):

Endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

Brum (2003, p 48) define:

Endomarketing é dar valor e viabilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma

visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados. Simplificando, é onde queremos e precisamos chegar, o que vamos fazer para chegar lá e, quando chegamos, será preciso comemorar.

Segundo as perspectivas dos autores acima, entende-se que endomarketing é uma forma da instituição repassar informações sobre produtos, processos, serviços e objetivos a todos os funcionários, partindo do topo para a base da pirâmide organizacional, independente do seu cargo ou função, de maneira que todos os funcionários saibam das tarefas desempenhadas por cada setor e dos produtos oferecidos aos seus clientes.

3.3 Estratégias de Endomarketing

Spiller *et al.* (2004, p. 115) define estratégias como “a arte de empregar com eficácia os meios e recursos de que se dispõe, ou de explorar as condições existentes de maneira favorável, visando alcançar determinados objetivos”.

3.3.1 Informação

Segundo Brum (2003, p. 66) a principal estratégia de endomarketing é a informação:

A informação é o produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com os seus empregados. Por isso tomam a decisão de implementar um programa de endomarketing, cujos recursos sejam capazes de fazer fluir a informação internamente.

Chiavenato (2003, p. 422) conceitua informação como “um conjunto de dados com significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo”.

A empresa precisa ter conhecimento de que a informação vai ser passada para toda equipe com o máximo de precisão e detalhes, pois cada pessoa vai visualizar o conteúdo e fazer a sua própria interpretação e depois extrair dela o que for de seu interesse pessoal e profissional.

Na informação para que seja atingido os objetivos de que a mensagem repassada foi aceita e compreendida, ela precisa seguir um contexto, na qual o

assunto proporcione ao receptor um grau elevado de veracidade, para que o indivíduo possa utilizá-la nas suas tomadas de decisões (CHIAVENATO, 2003).

Nesse sentido em uma empresa não se pode deixar de enfatizar a questão da informação corporativa, na qual o funcionário será informado a respeito dos negócios e objetivos da empresa, informações necessárias para que o funcionário possa sempre defender a empresa em qualquer situação seja ela pessoal ou profissional. Caminhando sempre ao lado da empresa de forma a atingir os objetivos propostos (BRUM, 2003).

3.3.2 Comunicação

A comunicação é a troca de conhecimento, avisos e dados codificados através da informação. Comunicar é o meio mais direto para que as pessoas possam interagir, ou seja, quanto mais uma atividade exige que dois ou mais indivíduos trabalhem em conjunto para atingir o mesmo objetivo, maior é a importância e o tipo de relação que se estabelece no trabalho. Até mesmo quando a interação é apenas relacionada a atividade a comunicação pode se tornar motivadora ou pode ter efeito contrário, na qual a pessoa pode sentir-se frustrada e com isso afetar todo trabalho de maneira relevante.

Matos (2004, p. 25) conceitua comunicação como “a transmissão de informações, sentimentos, idéias e conceitos de um ponto para outro”.

A comunicação só acontece quando se tem retorno referente a informação repassada, ou seja, um feedback da situação, na qual o emissor e o receptor tem a certeza de que o que foi repassado teve a compreensão e o entendimento correto de ambas as partes.

Segundo Matos (2004, p. 59) feedback é a “realimentação da comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornece-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas ou situação”.

Em uma organização a falha ou a falta de feedback pode desencadear uma série de conseqüências e atos que podem comprometer o retorno financeiro e o objetivo final da equipe ou da organização.

Nesse sentido, para que o retorno esperado aconteça a empresa precisa dar um voto de confiança para os funcionários, passando mensagens que são de

grande importância não só para empresa mas que também agregue valor para o funcionário.

Comunicação é algo imprescindível e necessário para qualquer indivíduo que queira manter um relacionamento pessoal e profissional, seja ele na empresa, em casa ou na rua.

A todo o momento a comunicação está acontecendo em todo mundo. O que dificulta o processo de comunicação é a personalidade de cada um e a maneira como a informação é entendida e passada, tudo depende do grau de importância que aquela comunicação tem para a pessoa (MATOS 2004).

Para que a comunicação atinja os objetivos esperados, o emissor precisa ter conhecimento do assunto a ser repassado, conhecer o público que vai receber a informação e usar de atributos que favoreça o entendimento do receptor, utilizar os conhecimentos e dinamismos para influenciar as pessoas, fazendo com que atinjam os objetivos propostos, compreender e ser compreendido, deixar claro as informações passadas, e por fim faça com que a realimentação aconteça (MATOS 2004).

No processo de comunicação a informação deve ser única, ou seja, o mesmo conteúdo deve ser repassado para todos os setores, o que muda é a adaptação da linguagem, dessa forma a linguagem utilizada para a gerencia não é a mesma para funcionários de serviços gerais. Quando a empresa utiliza uma comunicação falha e duvidosa, faz com que o funcionário perca a confiança (BEKIN 2004).

Existem vários fatores internos que influenciam uma boa comunicação, uma vez presente no ambiente de trabalho são necessários e responsáveis pelo funcionamento e desenrolar das atividades, sendo possível a identificação dos aspectos de maior repercussão entre setores e funcionários da organização

Em uma empresa que está aplicando o processo de endomarketing, a comunicação funciona da seguinte forma: a informação é passada para a equipe ou para um funcionário em especial, o funcionário observa com a devida atenção e tem a oportunidade de levar a diante a sua opinião referente ao assunto, assumindo assim, o seu lugar de cliente interno.

3.3.3 Motivação

A motivação também é muito utilizada como estratégia, para que o funcionário tenha um comprometimento maior com os objetivos da organização.

Para Brum (2003, p. 40) a motivação é “decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação”.

Atualmente as empresas estão apostando em profissionais que tenham um alto nível de motivação, pois esse tipo de funcionário se compromete não apenas com suas atividades, mas com a equipe como um todo. Como a motivação é movida por fatores intrínsecos, e acredita-se que uma pessoa não motiva outra, porque cada indivíduo tem suas próprias necessidades de motivação. Portanto o papel do gerente, ou do líder é observar no dia a dia quais são essas necessidades, e utilizar de seus conhecimentos para fazer com que essa motivação aconteça (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001), mesmo que uma pessoa não possa motivar outra, alguns pontos importantes são comuns a todos os indivíduos, e ajudam no processo de motivação do funcionário.

O primeiro é a valorização das pessoas, em um ambiente de trabalho, valorizar o funcionário, significa mostrar para ele capacidade que o individuo tem para agir com competência ao realizar as tarefas desempenhadas por ele, e com isso, mostrar para o profissional que ele é importante para a empresa tanto no profissional como no pessoal.

O segundo é o reconhecimento dos avanços feitos pelo profissional. Todo funcionário quando motivado ele se preocupa em fazer suas tarefas com responsabilidade e cautela, e esse tipo de profissional está sempre disposto em bater metas e atingir os resultados da empresa. Sendo assim, para que continue motivado, o mesmo espera um reconhecimento por parte da empresa, como mérito pelo esforço realizado. O papel do gerente como representante da empresa na hora de tomar decisões, deve estar atento em reconhecer o profissional pelo seu mérito.

O terceiro é encorajar as iniciativas dos funcionários, a empresa deve passar segurança e autonomia para que o funcionário tome iniciativas com relação a qualquer tipo de processo realizado na empresa, desde que seja para facilitar e melhor o andamento das atividades entre os setores e funcionários, visando o melhor atendimento aos clientes.

O quarto é o incentivo, procure saber as coisas que mais motiva os funcionários individualmente, ou até mesmo em equipe, muitas vezes o incentivo financeiro não é a melhor motivação, incentivos pessoais tendem a mudar o estilo de trabalho, ou o clima nas equipes, as vezes o funcionário está satisfeito desempenhando tarefas que ele não domina muito bem, ou em uma equipe ou setor que ele não se sente a vontade, o remanejamento nesses casos é a melhor solução.

O quinto é o enriquecimento das funções, a estratégia utilizada é fazer com que o funcionário sinta-se mais satisfeito por ser técnico no que faz, e não em realizar tarefas repetidas, na qual não está agregando nada de mais aos seus conhecimentos. Por tanto incentive o funcionário a aprender a realizar todas as atividades, independente de não fazer parte das suas atividades, para que não fique algo maçante ao desempenhar as tarefas no dia a dia.

O sexto é delegar autoridade, ao dividir autoridades entre os indivíduos de uma equipe de trabalho, faz com que cada pessoa se empenhe nas suas tarefas, tornando-se especialistas na realização de suas atividades. Essas pessoas tornam-se capazes de melhorar e implantar novos métodos, em favor do aprimoramento e melhorias dos métodos rotineiros de realizar as tarefas.

Brum (2003, p. 40) afirma que pessoas motivadas são “capaz de criar, receber e decodificar mensagens, formular juízos de valor, registrar momentos resolver problemas e colocar planos em ação”.

O fator motivacional procura sempre entender quais as razões que influenciam o desempenho das pessoas. Tendo em vista que o desempenho depende do grau de motivação desses indivíduos e os incentivos oferecido ao longo de suas trajetórias.

3.3.4 Intranet

O avanço da tecnologia com os meios de comunicação eletrônicos, mais especificamente com a criação da intranet, faz com que a informação chegue mais rápido aos funcionários.

Segundo Brum (2003, p. 106) para que a intranet chegue a um nível satisfatório é necessário que ela seja “reconhecida pelo público interno como um canal de comunicação confiável e acessível, cujo formato e funcionamento, através

dos mais diversos “links”, permite uma infinidade de oportunidades de informação a que ele tem direito de escolher e decidir receber”.

Na era da tecnologia aconteceram duas ondas de revolução da internet para as organizações, a primeira foi fazer uma conexão entre a organização e seu público externo, incluindo clientes e fornecedores. A segunda que ainda está sendo estudada e implantada por muitas empresas, é a intranet, que interliga a empresa com seu público interno, os funcionários (BEKIN, 2004).

As empresas começaram a ver na internet uma forma mais rápida de transmitir informações e comunicados aos seus funcionários. Nesse sentido, a área de Tecnologia da Informação desenvolveu um programa para facilitar essa troca de informação, entre os diversos setores, áreas e equipes de trabalho, independentes de estarem no mesmo local físico ou geograficamente separados.

Foi criado então, um dos melhores meios de troca de informações e comunicação interna nas empresas, que é a intranet, uma internet interna, uma tecnologia mais ágil e eficaz para empresa se comunicarem com seus funcionários (BEKIN, 2004).

Os fabricantes de softwares para não perder o mercado da tecnologia que a cada dia que passa está mais desenvolvida, adaptaram a intranet para que ela possa se ajustar de acordo com a necessidade de cada empresa.

Um programa de intranet que autor cita é o B2E (business-to-employee) “um portal que fornece aos funcionários uma home Page customizada, contínua e personalizada, com notícias, informações, uso e aplicações” (BEKIN, 2004, p. 68).

O B2E oferece alguns benefícios, como por exemplo: uma melhor ligação entre funcionários, clientes e fornecedores; disponibilidade de compartilhamento da informação; o acesso rápido por parte dos usuários feitos através de notebooks e desktop onde eles estiverem; Conexão entre diferentes áreas, setores e cargos na empresa; um portal interativo em que os funcionários podem dar e receber feedback (BEKIN, 2004).

3.3.5 Integração

A integração como estratégia interna em uma organização também é de grande importância para o endomarketing. Todo funcionário deve se sentir confortável em seu espaço de trabalho.

Para Brun (2003) a integração das pessoas em seu ambiente de trabalho se divide em quatro níveis descritos a seguir.

Integração entre pessoas – em primeiro momento a integração entre as pessoas parece ser difícil de ocorrer, pois para cada indivíduo é delegado uma tarefa, em que ele vai se empenhar e especializar-se para que tudo ocorra perfeitamente. As atividades em equipe são menores, fazendo com que o contato entre as pessoas seja mínimo, ou basicamente técnica. Em um programa de endomarketing essa interação interpessoal torna-se maior porque a empresa transmite informações de qualidade, favoráveis aos objetivos dos funcionários e da empresa.

Integração da pessoa com a empresa – essa integração da pessoa com a empresa é o foco principal em programa de endomarketing. Quando esse vínculo é estabelecido, o funcionário torna-se parte do processo, sendo responsável pelos resultados atingidos na empresa.

Integração da pessoa com as chefias – essa integração exige uma certa cautela, pois envolve a questão do poder o qual um indivíduo está subordinado a outro seja ele por cargo, tarefas delegadas ou até mesmo salários. Para que uma pessoa aceite tal subordinação, o seu superior ou chefe precisa dispor de muito conhecimento técnico e pessoal, para poder transmitir confiança aos seus subordinados.

Integração entre áreas – em uma empresa grande, onde as equipes de trabalho são divididas em vários setores, cada setor possui um gestor ou líder, na qual tem uma maneira própria de lidar com sua equipe, dando ou não autonomia para que elas desenvolvam as tarefas como acharem melhor. Esse processo dificulta a integração entre as várias áreas da empresa. Por isso, as empresas, estão desenvolvendo programas de interação entre as áreas para que elas possam se conhecer e trocar conhecimentos.

Se as empresas souberem alinhar os quatro níveis de integração, a propagação da informação pelos meios de comunicação será mais visível e eficiente entre os setores e escalões da empresa.

3.4 Programa de implantação de Endomarketing

Brum (2003, p. 86) define programa de Endomarketing como, “um conjunto de canais, através dos quais as empresas se comunicam com os seus funcionários”.

O importante ao fixar os canais de comunicação, não é a quantidade e sim a funcionalidade e o conteúdo da informação. Ao desenvolver falhas no processo de comunicação, as pessoas acabam formando um conjunto de barreiras na qual comprometem o andamento do serviço, formando assim, um certo negativismo que leva os funcionários a deixarem de enfatizar suas idéias, seus próprios erros ou da equipe. A administração do conteúdo faz com que a empresa tenha uma melhor aproximação com o funcionário.

Para Brun (2003, p. 87) “os canais, instrumentos e ações, por sua vez, precisam estar integrados através de uma marca e de um slogan, que servem para identificar a comunicação empresa/empregado”. Com esse tipo de identificação, quando a empresa lançar uma campanha, informação ou um comunicado, o seu público interno vai identificar com facilidade quais os canais direcionados à equipe.

Na maioria das empresas que têm uma maior diversidade geográfica, a divulgação da informação pelos canais de comunicação podem ser falhas, por não haver uma comunicação corporativa, na qual em cada empresa espalhada pelo mundo se fale a mesma língua, no sentido de não desvirtuar o conteúdo e o objetivo da campanha de implantação de programa de endomarketing (BRUM, 2003).

Ao implementar um programa de endomarketing, a empresa deve selecionar e capacitar os chamados “agentes de endomarketing”, são funcionários treinados que irão supervisionar o fluxo e o conteúdo das informações durante o processo de comunicação entre a empresa e o funcionários dos diversos setores.

Em programa de endomarketing, podem ser feitas várias modificações, porém o que deve ser mantido por muito tempo é a sua estrutura inicial, que faz com que, a empresa adquira um posicionamento interno, no qual os funcionários tenham uma visão forte, do que a empresa representa para sua equipe e o que ela é na verdade (BRUM, 2003).

Brum (2003, p. 91) conceitua posicionamento como, “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma a fazê-la ocupar um lugar distinto e valorizado na mente do consumidor”.

Para implantar um programa de endomarketing, em primeiro lugar, é necessário fazer uma avaliação do ambiente interno da empresa para se obter os pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças (SWOT). Em segundo, é feito uma autoanálise e verificação dos recursos que a empresa dispõe para custear e manter um programa de endomarketing (BEKIN, 2004).

Segundo Bekin (2004, p. 64) os recursos que a empresa deve dispor são: “materiais, tecnológicos, financeiros e o mais importante deles, recursos humanos, que vão manejar os anteriores. Seja qual for o tipo de empreendimento, os recursos é que vão viabilizá-los”.

3.4.1 Linhas de Ações em Programa de Endomarketing

Um programa de endomarketing se subdivide em duas linhas de ações:

1. Linha de ação de atitude – é uma forma da empresa conscientizar os funcionários a respeito da importância de satisfazer o cliente. São ações partindo da empresa para o funcionário com intuito de valorizar, capacitar e treinar, para que o funcionário se sinta comprometido e motivado para ter autonomia na tomada de decisão. Esse é um processo contínuo, no qual a atualização é constante (BEKIN, 2004)
2. A linha de comunicação - nessa etapa o conteúdo e a quantidade de informação são de grande importância. As informações expostas devem amparar os clientes internos a respeito não só das atividades rotineiras da empresa, mas o principal é a perspectiva do cliente com relação aos produtos e serviços oferecidos a eles (BEKIN, 2004).

3.5 Vantagens e Desvantagens do Endomarketing

3.5.1 Vantagens

1. O funcionário vai passar a conhecer melhor a cultura e os objetivos da empresa.
2. A empresa vai proporcionar um conforto maior ao funcionário através de fatores motivacionais e certo nível de satisfação que faça o funcionário se

empenhar mais para atingir os objetivos da empresa e atender melhor o cliente externo.

3. Com um funcionário bem informado e motivado o ganho na produtividade é maior tanto para o funcionário quanto para empresa.

3.5.2 Desvantagens

1. A empresa deve concentrar todas as atenções para a parte interna por um longo período, logo deixando de lado os seus colaboradores e principalmente seus clientes externos.
2. Um programa de endomarketing pode demorar muito para trazer um retorno considerável para a empresa.
3. Uma comunicação falha pode mudar o rumo das expectativas em um programa de endomarketing.
4. O excesso e a direção das informações podem desorientar os funcionários

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

4.1 Questionário

Nesta etapa, apresentam-se as informações decorrentes dos questionários aplicados aos funcionários do CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília, seguido de comentários a respeito dos dados adquiridos.

Questão 01: A empresa está constantemente realizando treinamentos com os funcionários.

Tabela 01

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	0	0%
Regular	0	0%
Discordo	9	45%
Discordo Totalmente	11	55%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

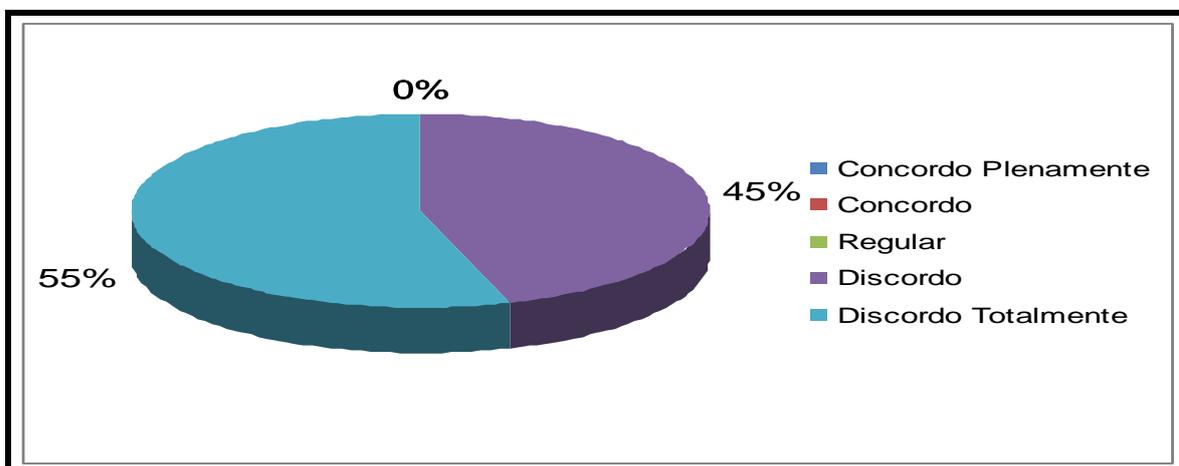


GRAFICO 01 – Realização de treinamentos com os funcionários

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 02: O processo de comunicação e informação é acessível a todos os setores e funcionários.

Tabela 02

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	0	0%
Regular	5	25%
Discordo	15	75%
Discordo Totalmente	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

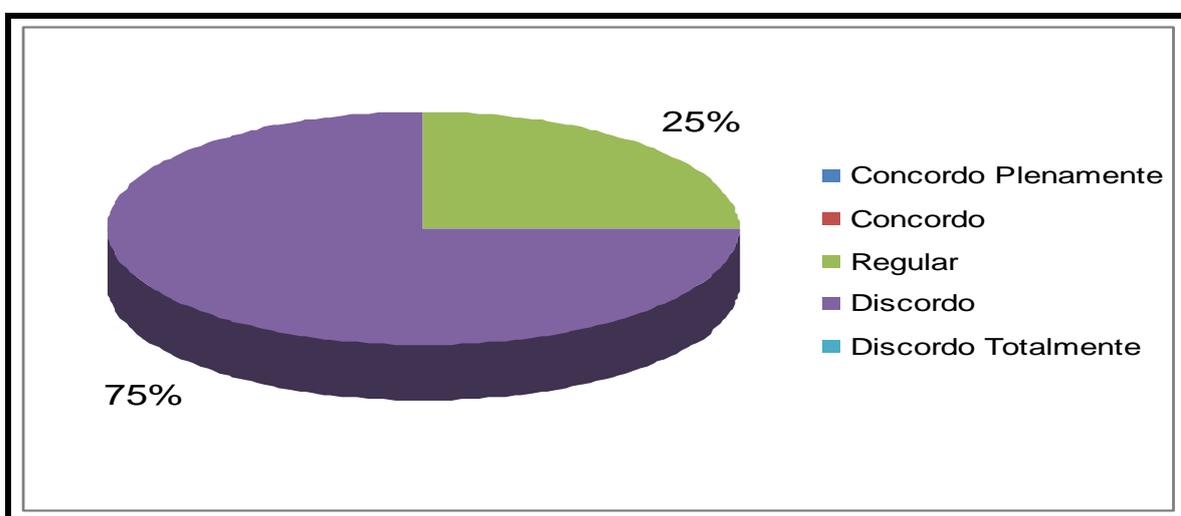


GRAFICO 02 – Comunicação e informação acessível

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 03: O funcionário conhece bem os objetivos da empresa.

Tabela 03

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	2	10%
Regular	12	60%
Discordo	6	30%
Discordo Totalmente	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

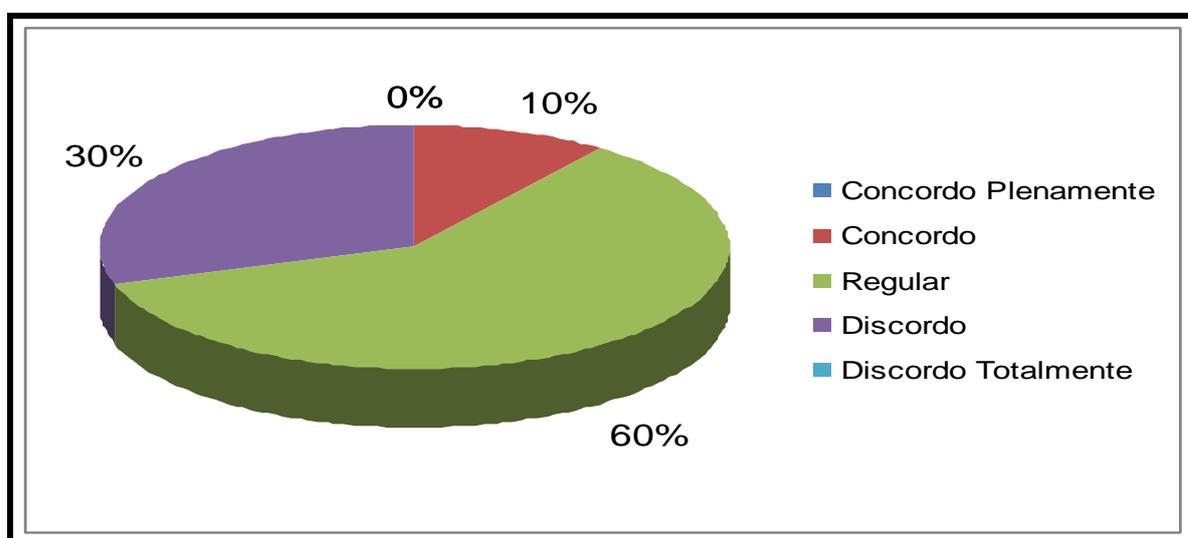


GRAFICO 03 – Conhecimento dos objetivos da empresa por parte dos funcionários

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 04: Os objetivos da empresa estão direcionados de forma a atender os clientes.

Tabela 04

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	0	0%
Regular	14	70%
Discordo	6	30%
Discordo Totalmente	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

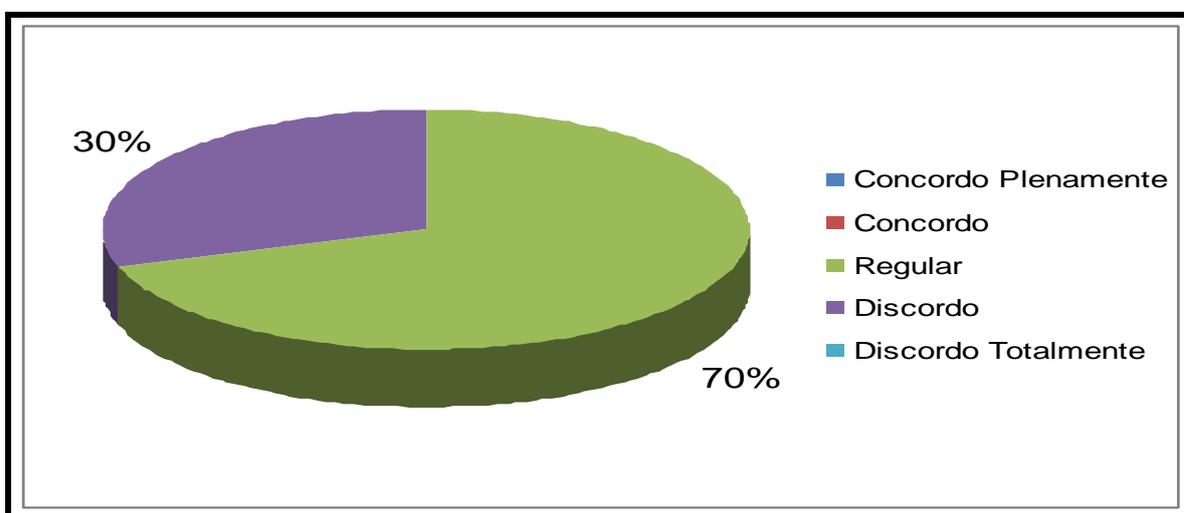


GRAFICO 04 – Objetivos da empresa direcionados aos funcionários

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 05: O processo de comunicação está sendo aplicado corretamente, atingindo o funcionário como principal interessado.

Tabela 05

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	0	0%
Regular	0	0%
Discordo	13	65%
Discordo Totalmente	7	35%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

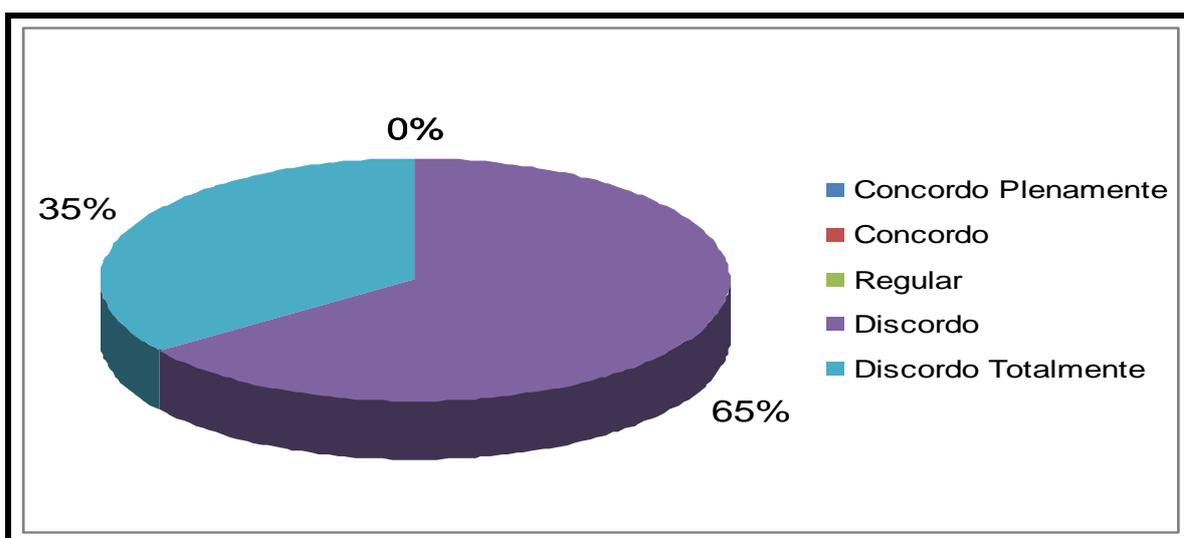


GRAFICO 05 – A aplicação correta do processo de comunicação.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 06: Acredito que o processo de comunicação na empresa contribui para o meu desempenho profissional.

Tabela 06

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	8	40%
Concordo	12	60%
Regular	0	0%
Discordo	0	0%
Discordo Totalmente	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

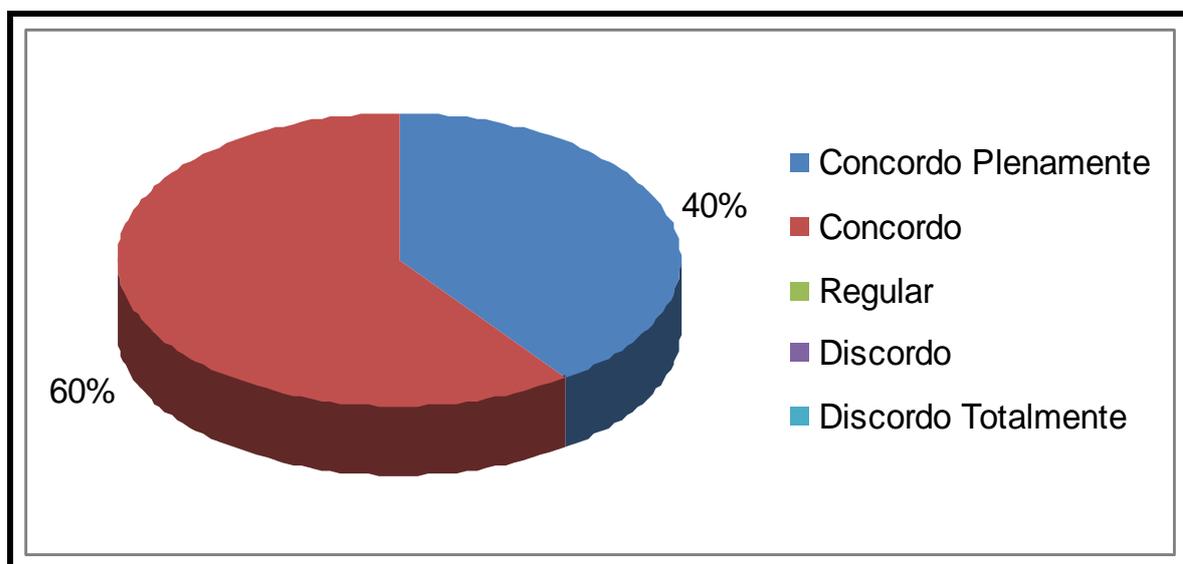


GRAFICO 06 – A comunicação contribuindo para o desempenho profissional.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 07: A empresa é reconhecida pelos seus funcionários por vender produtos e serviços de qualidade.

Tabela 07

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	0	0%
Regular	17	85%
Discordo	1	5%
Discordo Totalmente	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

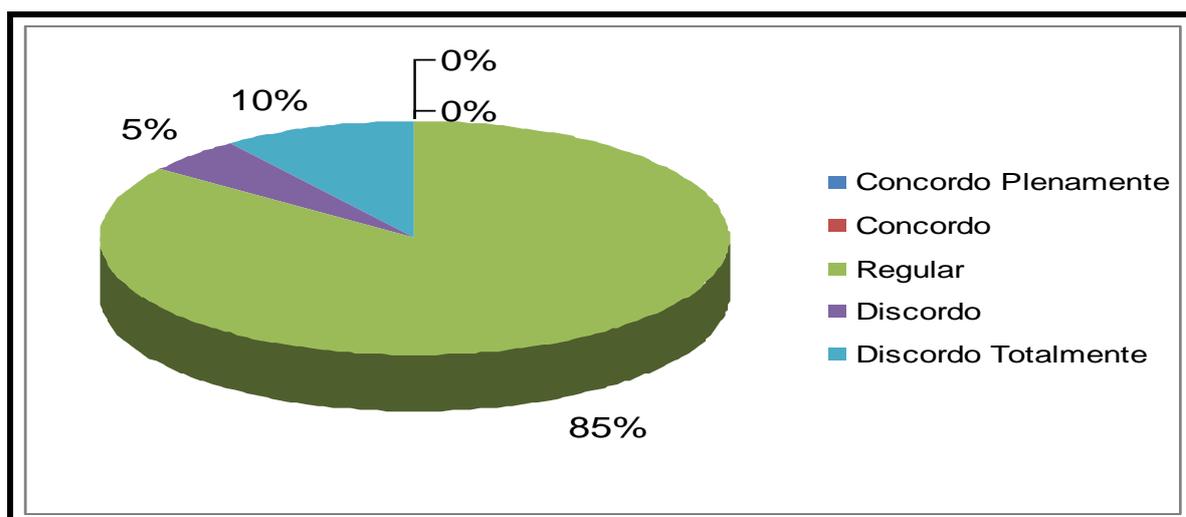


GRAFICO 07 – Reconhecimento da empresa por parte dos funcionários.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 08: A empresa me mantém informado a respeito das decisões e resultados que podem influenciar meu trabalho.

Tabela 08

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	0	0%
Regular	10	50%
Discordo	8	40%
Discordo Totalmente	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

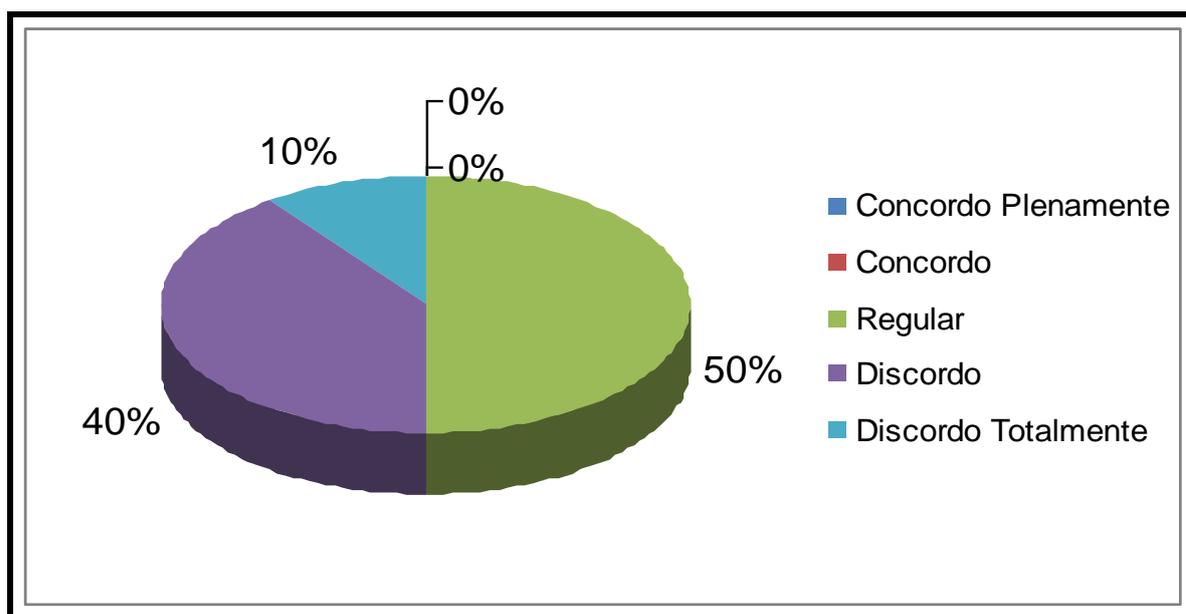


GRAFICO 08 – informações sobre decisões e resultados aos funcionários.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 09: As reclamações e sugestões feitas pelos funcionários são colocadas em prática pelos chefes e diretores.

Tabela 09

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	0	0%
Regular	8	40%
Discordo	10	50%
Discordo Totalmente	2	10%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

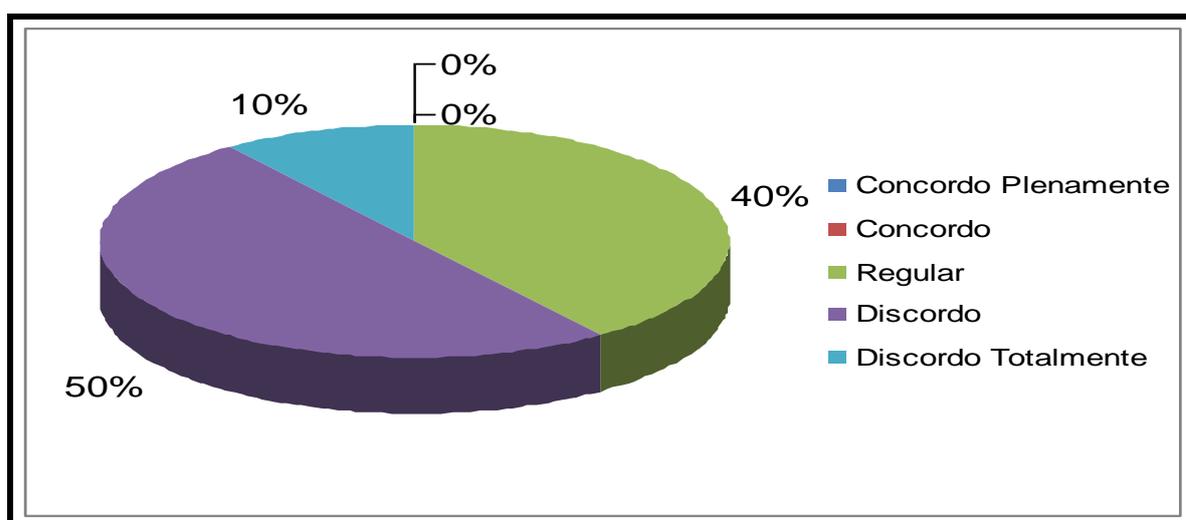


GRAFICO 09 – Acatamento das sugestões e decisões feitas pelos funcionários.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Questão 10: Meu chefe mantém uma boa comunicação comigo e com a equipe de trabalho.

Tabela 10

Atributos	Nº de Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	0	0%
Concordo	13	65%
Regular	7	35%
Discordo	0	0%
Discordo Totalmente	0	0%
Total	20	100%

Fonte: Tabulação dos questionários aplicados pela aluna Fabíola Pinheiro Gonçalves para monografia em junho 2010.

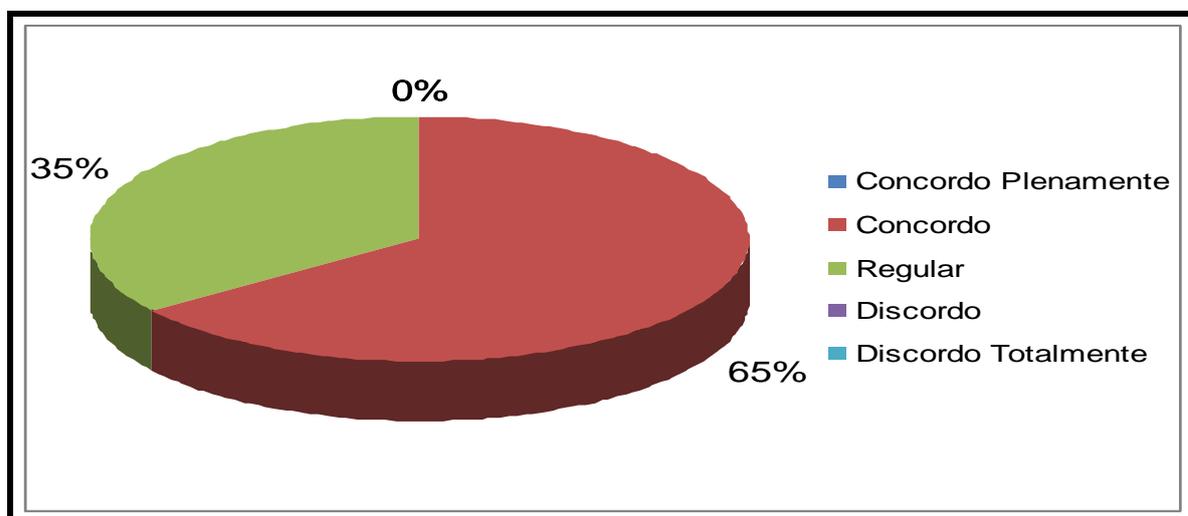


GRAFICO 10 – Boa comunicação entre chefes e funcionários.

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por Fabíola Pinheiro Gonçalves em Junho de 2010.

Utilizando como base a aplicação de questionários aos funcionários do CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília, com finalidade de analisar os impactos resultantes da implementação da comunicação como ferramenta de endomarketing.

Na questão 01, é possível observar que os funcionários não estão satisfeitos com a qualidade dos treinamentos oferecidos pela empresa, e discordando totalmente que a empresa realiza constantemente treinamento com os funcionários. Essa observação está ligada ao contrário do que diz Bekin na página 22 dessa monografia, onde o autor afirma na linha de ação de atitude, que a empresa tem por obrigação mostrar aos funcionários através de capacitação, treinamento e

valorização, a importância de satisfazer o cliente, um funcionário bem treinado se compromete totalmente com os objetivos da empresa.

Na questão 02, os funcionários eram indagados a respeito da acessibilidade do processo de comunicação a todos os setores e funcionários, a grande maioria discorda que tenham acesso a comunicação na empresa. Brum na página 14 dessa monografia, afirma que a informação em conjunto com a comunicação é de grande importância para manter total aproximação entre empresa e funcionários.

As questões 03 e 04, fazem referência aos objetivos da empresa, onde de acordo com a maioria dos funcionários, eles conhecem os objetivos da empresa e acreditam que os objetivos estão direcionados a atender os clientes. Esse questão está de acordo com o que diz Brum na página 15 desta monografia, onde a autora fala da informação corporativa, que são informações ligadas aos negócios e objetivos da empresa, e que se o funcionário conhecer bem essa informação, ele vai se empenhar para atingir os mesmos junto com a empresa.

Na questão 05, percebe-se, que de acordo com os dados tabulados, os funcionários discordam que o processo de comunicação interna na empresa esteja atingindo o funcionário como principal interessado, nesse sentido é necessário levar em consideração que o funcionário é o cartão de visita da empresa, é ele que apresenta e vende os produtos e serviços. Bekin na página 16 desta monografia faz uma colocação que ajuda a interpretar essa questão, onde diz que a comunicação precisa ser única entre todos os setores e funcionários, e o que muda é a forma de abordagem e linguagem, que deve ser adequada para que o funcionário não faça interpretações errôneas e perca a confiança na empresa.

Na questão 06, os funcionários eram questionados a respeito da contribuição da comunicação para seu desempenho profissional, nesse critério a maioria dos funcionários concorda que a comunicação traz informações sobre os objetivos, produtos e serviços oferecidos pela empresa, e que iram contribuir na realização de suas tarefas diárias. Esse fator está ligado ao que diz Bekin na página 22 desta monografia que na linha de comunicação as informações expostas devem oferecer um bom suporte aos funcionários sobre toda e qualquer atividade dentro da empresa.

Na questão 07, a maioria dos funcionários reconhecem e dão credibilidade para a empresa por oferecer produtos e serviços de qualidade, apesar das informações serem falhas, a empresa tem sim um grau de reconhecimento por parte

dos funcionários. Conforme Chiavenato na página 14 desta monografia, a informação em conjunto com um bom conteúdo ele reduz a incerteza fazendo com que o funcionário adquira dados suficientes a respeito da empresa.

De acordo com as questões 08 e 09, são trados fatores ligados a realimentação da comunicação, na qual as informações transmitidas entre empresa e funcionários só é caracterizada como comunicação se houver um feedback a respeito do assunto, de acordo com Matos na página 15 desta monografia. fazendo referencia aos dados coletados a maioria dos funcionários afirma que a empresa repassa aos clientes internos um certo nível de informações sobre as decisões e resultados adquiridos através dos funcionários, e que as sugestões feitas pelos funcionários não são colocadas em prática, caracterizando como um ponto negativo no processo de comunicação, onde deve haver o feedback por parte não só do funcionário, mas da empresa também.

De acordo com a questão 10, onde se obteve a maioria de concordância, é possível observar que os funcionários mantêm uma boa comunicação com seus chefes. Brun na página 20 desta monografia afirma que a integração entre a pessoa com o chefe, é de grande importância, e para que essa ligação seja boa é necessário que o chefe disponha de conhecimentos técnicos e pessoais, para saber lidar com seus funcionários, transmitindo confiança.

5 CONCLUSÃO

Após analisar a comunicação interna na empresa, por meio de uma pesquisa de campo, pode-se observar o quanto é importante a comunicação em um ambiente organizacional, na qual as informações a respeito de produtos e serviços se propagam através do processo de comunicação, que só se concretiza quando há qualquer retorno, seja positivo ou negativo com relação à informação transmitida entre emissor e receptor.

A comunicação foi colocada inicialmente como uma das estratégias do endomarketing. Pôde-se observar durante o desenvolvimento desta monografia que a comunicação é uma das principais estratégias utilizadas pelo endomarketing para ajudar a organização a reconhecer os seus funcionários como clientes internos, tendo em vista que o endomarketing busca mostrar para os funcionários internos, seus serviços, objetivos e resultados, tendo como principal foco a qualidade no atendimento aos clientes.

Juntamente com a comunicação, o endomarketing aborda a informação que é a mensagem codificada transmitida através do processo de comunicação. As informações transmitidas precisam ter um grau de veracidade adquirindo assim a confiança dos funcionários.

A motivação ajuda a manter o funcionário comprometido com as atividades em grupo e individual e também com os objetivos da empresa. Para isso, a empresa precisa aprender a valorizar o funcionário mostrando para ele a capacidade que ele tem em desempenhar suas tarefas, encorajando todas as iniciativas, desde que seja para melhoria das atividades.

A integração também faz parte de um programa de endomarketing, a empresa precisa incentivar essa integração para que os funcionários se sintam confortáveis no ambiente de trabalho.

E, por fim, o uso da tecnologia com a intranet, que é a internet direcionada para o público interno, que facilita a aplicação de todas as estratégias citadas.

Fazendo-se uma avaliação geral dos dados coletados, pôde-se constatar que há muitas falhas no processo de comunicação, primeiramente a comunicação não é acessível a todos os funcionários, e na maioria das vezes quando a informação circula internamente, o processo de comunicação é interrompido pela falta de feedback. Nesse sentido os funcionários reconhecem que a comunicação

contribui para a realização das atividades diárias e conseqüentemente para a qualidade no atendimento ao público, mas que a comunicação não está direcionada aos funcionários, levando em consideração que o funcionário é o cartão de visita da empresa.

Os objetivos foram alcançados de maneira que ficou claro que o processo de comunicação no Centro de Ensino Tecnológico de Brasília, é muito falho na questão de informações repassadas para os funcionários, no qual não atinge o funcionário como principal interessado, tendo em vista que o funcionário é o responsável por apresentar os produtos e serviços oferecidos pela empresa para seus clientes externos. A empresa não acata as sugestões e reclamações dos funcionários, de maneira que o processo de realimentação da comunicação se torna incompleto.

A comunicação pode ser utilizada como ferramenta para promover o endomarketing na organização, não só pode como é a principal estratégia utilizada pelo programa de endomarketing, sem o processo de comunicação um programa não de endomarketing não atinge os objetivos que é mostrar para a empresa a importância de tratar seus funcionários como clientes internos, de forma que o funcionário fique bem informado a respeito de todos os trâmites realizados pela empresa. A empresa ganha na qualidade dos produtos e serviços e com funcionários capacitados para atender os clientes externos.

O programa de endomarketing ainda não foi implantado na empresa, o que traria maior enriquecimento para a elaboração da pesquisa.

Portanto, conclui-se que a comunicação afeta diretamente o perfeito andamento das atividades da motivação, da capacitação dos funcionários e conseqüentemente da qualidade no atendimento.

6 REFERENCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing.** 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem Complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SPILLER, E. S., PLÁ, D., LUZ, J. F. e SÁ, P. R. G. **Gestão de Serviços: e marketing interno.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE A

1ª PARTE**PERFIL DO FUNCIONÁRIO**

1. Sexo

- Masculino
- Feminino

2. Qual a sua faixa etária

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 50 anos
- 51 anos ou mais

3. Qual o seu nível de escolaridade

- Fundamental
- Médio
- Superior
- Pós-graduação

4. Há quanto tempo trabalha na empresa

- Menos de um ano
- De um a dois anos
- De três a quatro anos
- Cinco anos ou mais

5. Em qual setor você trabalha

- Administrativo
- Financeiro
- Outros

2ª PARTE QUESTIONÁRIO		Concordo Plenamente	Concordo	Regular	Discordo	Discordo Totalmente
1	A empresa está constantemente realizando treinamentos com os funcionários.					
2	O processo de comunicação e informação é acessível a todos os setores e funcionários.					
3	O funcionário conhece bem os objetivos da empresa.					
4	Os objetivos da empresa estão direcionados de forma a atender os clientes.					
5	O processo de comunicação está sendo aplicado corretamente, atingindo o funcionário como principal interessado.					
6	Acredito que o processo de comunicação na empresa contribui para o meu desempenho profissional.					
7	A empresa é reconhecida pelos seus funcionários por vender produtos e serviços de qualidade.					
8	A empresa me mantém informado a respeito das decisões e resultados que podem influenciar meu trabalho.					
9	As reclamações e sugestões feitas pelos funcionários são colocadas em prática pelos chefes e diretores.					
10	Meu chefe mantém uma boa comunicação comigo e com a equipe de trabalho.					