



**GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO**

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TÉCNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE PRAIA GRANDE TÉCNICO EM
ADMINISTRAÇÃO INTEGRADO AO ENSINO MÉDIO**

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA
MELHORIA DAS RELAÇÕES INTERNAS E SEUS REFLEXOS NAS RELAÇÕES
EXTERNAS – ESTUDO DE CASO: EMPRESAS DE DIVERSOS SEGMENTOS**

**BEATRIZ GALVÃO PINHEIRO
ISABELLA MARQUEZINE NEMETH
KAREN UTINO SARTORI**

**PRAIA GRANDE
DEZEMBRO/2022**



**GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO**

**BEATRIZ GALVÃO PINHEIRO
ISABELLA MARQUEZINE NEMETH
KAREN UTINO SARTORI**

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA
MELHORIA DAS RELAÇÕES INTERNAS E SEUS REFLEXOS NAS RELAÇÕES
EXTERNAS – ESTUDO DE CASO: EMPRESAS DE DIVERSOS SEGMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec de Praia Grande, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de sob a orientação dos Professores: Leonardo Sitibaldi Moraes e Thamiris Costa Leandro.

**PRAIA GRANDE
DEZEMBRO/202**



**BEATRIZ GALVÃO PINHEIRO
ISABELLA MARQUEZINE NEMETH
KAREN UTINO SARTORI**

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO ENDOMARKETING PARA
MELHORIA DAS RELAÇÕES INTERNAS E SEUS REFLEXOS NAS RELAÇÕES
EXTERNAS – ESTUDO DE CASO: EMPRESAS DE DIVERSOS SEGMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec de Praia Grande, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de sob a orientação dos Professores: Leonardo Sitibaldi Moraes e Thimiris Costa Leandro.

COMISSÃO EXAMINADORA

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos professores e orientadores, todos os professores e o corpo docente da ETEC que nos auxiliaram na formação em Administração pelo apoio, conhecimento, conteúdo ensinado e orientações precisas durante todo o projeto de pesquisa. Aos nossos amigos e colegas de curso, dedicamos nossa monografia por todo suporte, amizade, conquistas, trocas de experiências, esclarecimento de dúvidas e todas as vezes que não acreditávamos que seria possível seguir em frente no caminho.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de diversas pessoas, dentre as quais agradecemos aos professores orientadores que durante 8 meses nos acompanharam pontualmente, dando todo auxílio necessário para a elaboração do projeto, aos professores do curso desses últimos três anos que através dos seus ensinamentos permitiram que pudéssemos hoje estar concluindo este trabalho, a todos que participaram das pesquisas, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados e aos nossos amigos e familiares, pelo incentivo e compreensão das ausências e afastamento temporário.

“Você pode ter a melhor estratégia e a melhor estrutura do mundo, mas se você não tiver os corações e mentes das pessoas que trabalham com você, nada disso torna-se real.”

Renee West

RESUMO

O presente projeto de trabalho teve como principal propósito apresentar a importância da aplicação do Endomarketing, que tem como finalidade adequar uma condição de aplicação de valores dentro de uma empresa, promovendo a cooperação e comprometimento, fazendo com que esses fatores sejam diretamente ligados a produtividade da organização, além de fazer com que o capital humano interno seja incluído na comunicação da empresa.

O endomarketing é um eixo inserido em gestão de pessoas e teve seu início como administração de pessoal, que tinha enfoque puramente teórico. Com o passar dos anos e o surgimento da globalização, que aumentou a competitividade no mercado, as empresas passaram a entender a importância e a necessidade do seu capital humano interno. Pessoas são o principal fator de mudança no mundo e são também a principal ferramenta para se adequar a elas.

Esse trabalho buscou evidenciar como o Endomarketing pode agir e transformar uma empresa, tanto na sua cultura quanto em seus valores, contextualizando-o desde o seu surgimento e apontando como ele pode influenciar no ambiente interno e, conseqüentemente, no ambiente externo da empresa, ou seja: naqueles que adquirem aquele produto ou serviço.

O primeiro passo de uma empresa inicia-se dentro dela: uma equipe motivada possui o objetivo de alcançar cada vez patamares maiores e influencia diretamente no crescimento de uma empresa.

Sua importância e efeito foi demonstrado através da comparação de estudos de caso de empresas de sucesso e adeptas a mudanças que construíram sua grandiosidade através de sua maestria em adequação a mudanças e com enfoques diretos nas pessoas que compõem as empresas.

PALAVRAS-CHAVE: ENDOMARKETING, CAPITAL HUMANO INTERNO, VALORES, PRODUTIVIDADE, CULTURA.

ABSTRACT

The main purpose of this work project was to present the importance of applying Endomarketing, which aims to adapt a condition for applying values within a company, promoting cooperation and commitment, making these factors directly linked to the productivity of the company. organization, in addition to ensuring that the internal human capital is included in the company's communication.

Endomarketing is an axis inserted in people management and had its beginnings as personnel administration, which had a purely theoretical focus. Over the years and the emergence of globalization, which increased market competitiveness, companies began to understand the importance and need for their internal human capital. People are the main factor of change in the world and they are also the main tool to adapt to them.

This work sought to show how Endomarketing can act and transform a company, both in its culture and in its values, contextualizing it since its inception and pointing out how it can influence the internal environment and, consequently, the external environment of the company, or that is: in those who purchase that product or service.

The first step of a company begins within it: a motivated team has the objective of reaching ever higher levels and directly influences the growth of a company.

Its importance and effect has been demonstrated by comparing case studies of successful and change-ready companies that have built their greatness through their mastery of adapting to change and with a direct focus on the people who make up the companies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	89
Gráfico 2: Faixa etária	90
Gráfico 3: Conhecimento do endomarketing	90
Gráfico 4: Ocupação profissional	90
Gráfico 5: Ocupação profissional	91
Gráfico 6: Satisfação com o ambiente de trabalho	91
Gráfico 7 - Presença do endomarketing na empresa	93
Gráfico 8 - Presença do endomarketing na empresa	93
Gráfico 9: Principal razão de insatisfação	94
Gráfico 10: Importância do endomarketing	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de Comunicação	48
Figura 2: Pirâmide de Maslow	59
Figura 3: Fatores motivadores e de higiene de Herzberg	61
Figura 4: Teorias X e Y	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das leis trabalhistas
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
LER	Lesão por esforço repetitivo
ISMA-BR	International Stress Management Association no Brasil
ANMT	Associação Nacional de Medicina do Trabalho
PIB	Produto Interno Bruto
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
SMS	Short Massage Service
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
RH	Recursos Humanos
CCO	Chief Culture Officer

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1. Problematização	25
1.2. Hipótese	25
1.3. Objetivos	26
1.3.1. Objetivo geral.....	26
1.3.2. Objetivos específicos.....	26
1.4. Justificativa.....	28
1.5. Metodologia.....	29
2. GESTÃO DE PESSOAS.....	30
2.1. Período anterior à gestão de pessoas	30
2.2. A globalização e sua influência	32
2.3. A gestão de pessoas	34
3. ENDOMARKETING	37
3.1. Contextualizando o endomarketing.....	37
3.2. Definição	38
3.3. Os objetivos do endomarketing.....	41
3.4. Programa de implantação da ferramenta endomarketing.....	43
3.5. Ferramentas de endomarketing	44
4. COMUNICAÇÃO INTERNA	46
4.1. A história da comunicação	46
4.2. Processos de comunicação.....	47
4.3. Meios de comunicação interna.....	51
4.4. A importância da comunicação interna.....	52
4.5. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing.	54

5. TEORIA COMPORTAMENTAL.....	56
5.1. O que é a teoria comportamental.....	56
5.2. Vantagens da aplicação das teorias	58
5.3. Principais estudos da teoria	58
5.3.1. Pirâmide de maslow: hierarquia das necessidades	58
5.3.2. Teoria dos dois fatores de herzberg	60
5.3.3. Teoria x e y de douglas mcgregor.....	62
5.3.3.1. Teoria x	62
5.3.3.2. Teoria y	63
5.3.3.3. Conclusão teorias x e y	64
5.4. Conclusão	64
6. PROBLEMAS OCUPACIONAIS E SÍNDROME DE BURNOUT.....	65
6.1 Síndrome de burnout.....	66
6.2 Estresse ocupacional.....	67
6.3 Influência tecnológica	68
6.4 Sintomas de burnout e assédio moral.....	70
6.5 Evasão da síndrome de burnout e transtornos psíquicos	73
6.6 Tratamento da síndrome de burnout.....	74
6.7 Prevenção do burnout através do endomarketing.....	75
7. EMPRESAS QUE POSSUEM O ENDOMARKETING APLICADO.....	77
7.1 Cielo – a empresa.....	77
7.1.1 O endomarketing da cielo.....	78
7.2 Fiat – a empresa	81
7.2.1 Chegada da fiat ao brasil.....	83
7.2.2 O endomarketing da fiat	84
7.3. Google – a empresa	86
7.3.1 Chegada do Google ao Brasil	87

7.3.2 O Endomarketing do Google	87
8. PESQUISA DE CAMPO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	97

1. INTRODUÇÃO

No período anterior ao século XX, quando foi citado pela primeira vez o termo “Endomarketing”, não havia a conscientização da imprescindibilidade de ferramentas que trouxessem o bem-estar do colaborador dentro de uma organização. A empresa, além de passar diariamente por dificuldades no mercado externo, em que é necessário a resiliência diante das constantes mudanças, passa por desestímulo de seus colaboradores, o que causa crises econômicas.

Com os desafios de continuar o crescimento da organização, conquistar novos mercados e manter-se estável diante do cenário atual, as organizações contam com ações de endomarketing para manter seus colaboradores, assim, o conceito-base do endomarketing é que empresas que possuem comunicação, motivam e fazem com que os colaboradores se sintam mais engajados com a organização, possuindo um maior comprometimento e passando uma imagem favorável para o público externo.

Estratégias de Endomarketing bem elaboradas e aplicadas tem benefícios em diferentes áreas. Segundo Nathalia Lopes, o desengajamento de colaboradores custa mais de 59 bilhões de euros por ano para a economia do Reino Unido. Isso é mais que o PIB de Portugal, Israel, Dinamarca e Cingapura.

E não é só sobre dinheiro entrando, é sobre parar com a saída dele. Segundo os blogs Escape Time e Solides, substituir uma pessoa custa entre 125% e 400% de salário anual. Engajamento alto causado por uma boa estratégia de endomarketing permite manter pessoas talentosas na empresa.

É possível reduzir custos gastos com recrutamento, treinamento, produtividade perdida e rotatividade. Realizar ações que incentivam cada colaborador de acordo com seu Perfil Comportamental faz com que eles se sintam valorizados e reconhecidos por seu esforço.

No primeiro capítulo será identificada e apresentada a problematização, hipótese, objetivos gerais e específicos, justificativa e metodologia.

O segundo capítulo contextualizará a gestão de pessoas desde o surgimento até o momento em que ela originou, dentre os seus eixos, o endomarketing, apresentando os processos que fizeram com que houvesse a importância do capital humano interno dentro de uma empresa.

O terceiro capítulo mostrará de forma efetiva como o endomarketing pode ser aplicado dentro de um ambiente organizacional, apresentando a importância uma boa aplicação das ferramentas de endomarketing.

Devido a tamanha importância da comunicação interna para o crescimento de uma empresa, o quinto capítulo a apresentará, a contextualizará, e mostrará suas formas de aplicação informando um fato importante: o endomarketing, apesar de a ter como ferramenta, não possui o mesmo significado que comunicação interna.

Ao não ter o endomarketing como algo necessário e importante dentro de uma empresa, as consequências nos trabalhadores podem ser extremamente significativas, que será apresentada no sexto capítulo como principal consequência emocional a síndrome de burnout, que é a síndrome de esgotamento no capital humano interno, que conseqüentemente faz com que os funcionários não sejam produtivos, refletindo diretamente no crescimento da empresa.

Para exemplificar como o endomarketing pode se desenvolver dentro de uma organização, o sétimo capítulo apresentará empresas de sucesso que dão uma grande importância ao seu capital humano interno, evidenciando o quanto o fator endomarketing associado à inovação pode influenciar diretamente no crescimento de uma corporação.

Através de uma pesquisa de campo, o oitavo capítulo apresentará dados que identificam o índice de engajamento de empresas que possuem ferramentas de endomarketing e o índice de insatisfação de empresas que não o possuem.

1.1. Problematização

Nos anos do século XX, pouco se falava a respeito da necessidade e da importância do público interno de uma corporação ou ambiente institucional.

O conceito de endomarketing surgiu nos anos 90, o que é, atualmente, um diferencial competitivo. De acordo com a agência Crab, Saul Faingaus Bekin, Consultor empresarial, autor do termo “Endomarketing”, o define como um conjunto de ações que visa garantir o bem-estar do colaborador.

A sua ausência ou má gestão causa a falta da otimização da motivação interna, o baixo desempenho de produção e engajamento de colaboradores, e a falta de comunicação interna, que proporciona a equipe um sentimento de comprometimento e cooperação mútua e que é um pilar extremamente importante.

O capital humano interno é quem realiza o elo entre a organização e os clientes e a principal ferramenta para o crescimento de uma empresa no mercado, e as consequências de falta de sua devida importância podem ser muito negativas, conquistando resultados menos eficientes e diminuindo a fidelização de clientes externos. Como o endomarketing pode contribuir dentro de uma organização e quais são as formas de aplicá-lo?

1.2. Hipótese

Para isso, faz-se necessário a realização de ações que incentivem cada colaborador de acordo com seu Perfil Comportamental, o que faz com que eles se sintam valorizados e reconhecidos por seu esforço.

Mediante isso, o disposto trabalho visa discutir o endomarketing desde sua implantação até gestão, evidenciando a melhoria da comunicação interna.

1.3. Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar o endomarketing, visando observar seu desempenho dentro de uma organização.

Pretende-se, através dessa análise, observar as desvantagens e consequências da falta da utilização do endomarketing

1.3.1. Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar o endomarketing, visando observar seu desempenho dentro de uma organização.

Pretende-se, através dessa análise, observar as desvantagens e consequências da falta da utilização do endomarketing o objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar o endomarketing, visando observar seu desempenho dentro de uma organização.

Pretende-se, através dessa análise, observar as desvantagens e consequências da falta da utilização do endomarketing

1.3.2. Objetivos específicos

A efetivação do objetivo geral é operacionalizada pelos seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar o uso do endomarketing
- Identificar os processos e resultados no público interno com as ações de endomarketing
- Identificar o reflexo que a implementação causa no público externo
- Analisar dados quantitativos e qualitativos
- Apresentar os impactos da não utilização do endomarketing

- Apresentar os fatores que levam o capital interno humano à motivação ou desmotivação no ambiente corporativo

1.4. Justificativa

O presente projeto de pesquisa tem por motivação identificar o valor de ter o conhecimento do conjunto de ações de endomarketing, através do questionamento do diferencial que as mesmas, ao serem colocadas em prática, trazem para o ambiente interno e externo de uma organização.

Ainda não é unânime nas empresas a ideia de que a forma mais eficaz para obtenção de resultados é por meio do comprometimento dos funcionários.

Pesquisas da Gallup (companhia de pesquisas de opiniões dos Estados Unidos) mostram que as empresas com funcionários altamente engajados têm 3,9 vezes mais lucro em comparação com aqueles na mesma indústria cujos colaboradores são menos engajados com a marca.

Ao compreender a influência da contribuição do endomarketing no rendimento, na motivação e no comprometimento dos funcionários, é destacada a necessidade do atendimento ao público interno da corporação, que é quem realiza o elo entre a empresa e o público externo.

1.5. Metodologia

O presente trabalho irá utilizar metodologias para ressaltar a importância do estudo e análise crítica. Com o método de estudo de caso, visa assim analisar a aplicação do endomarketing dentro das organizações. A utilização do método observacional contará com o apoio na coleta de dados e na observação dos comportamentos sociais e a integração dos processos de endomarketing na empresa.

Por toda a extensão do trabalho de conclusão de curso o método histórico, modo de apresentar o Endomarketing a partir da sua criação como conceito e o seu desenvolvimento até os dias atuais.

Através de pesquisas qualitativas e quantitativas bem como, suas análises observa-se a utilização do método estatístico, visando coletar dados internos e externos resultantes da aplicabilidade do endomarketing.

No método funcionalista, observa-se o conjunto de estratégias voltadas para o público interno, visa analisar as modificações resultantes de sua aplicação.

Este trabalho terá como fonte de pesquisas, referências bibliográficas e eletrônicas e demais fontes primárias, secundárias e terciárias.

2. GESTÃO DE PESSOAS

No presente capítulo será abordado a gestão de pessoas, abordando sua evolução histórica desde o princípio e contextualizando sua importância dentro das organizações.

2.1. Período anterior à gestão de pessoas

É de conhecimento geral entre os autores e estudiosos da área de que o termo “Gestão de pessoas” se iniciou como “Administração de Pessoal”, em meados do século XX.

Segundo Carvalheiro (2010):

Embora o aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade e importância. Muitos são os autores a identificarem o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Assim, a Administração de Pessoal surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiam como factor básico de competitividade das organizações (CARVALHEIRO, 2010. p .27).

Apesar da Administração de Pessoal ter sido o início da Gestão de Pessoas, muitas são as suas diferenças, partindo do princípio de que durante o tempo tudo possui uma evolução, sendo assim a gestão de pessoas um conjunto de ideais que foi sendo evoluído e construído ao longo do tempo, até chegar na forma atual.

Diante disso, no período do século XX, na Administração de Pessoal não havia a preocupação com o bem-estar e permanência das pessoas dentro de uma organização: o responsável pelo cargo preocupava-se unicamente com questões como contratações, salários, contabilidade de faltas, entre outros.

Ou seja: era puramente técnica, não havia a questão humanitária. De acordo com Viscaino & Estork (2007):

Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da 13 “gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930 (VISCAINO & ESTORK, 200. p7)

Apesar de Administração de Pessoal tenha preocupações restritas somente a questões técnicas, esse recurso de organização surgiu por ser um diferencial de competitividade no mercado, associando-se, assim, à Gestão de Pessoas como é hoje e enfatizando sua origem.

Com a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), as instituições começaram a ter uma maior preocupação com os trabalhadores, visto que agora havia leis que regiam as relações trabalhistas.

Nesse período, chamado de era clássica, as decisões e ações a serem tomadas partiam daqueles que estavam no topo da hierarquia, mas as pessoas ainda eram tidas como máquinas e não havia espaço para inovação.

Após a Segunda Guerra Mundial houve mudanças nas organizações, sendo adicionadas novas obrigações, como treinamento, higiene e segurança do trabalho.

Foram então estabelecidas no Brasil as bases do sindicalismo brasileiro e conforme salienta Barreto et. al. (2012):

Com a revolução de Getúlio Vargas houve amplas intervenções nas questões trabalhistas, tanto no que se refere às medidas de proteção social do trabalhador quanto ao processo de organização das associações operárias. No primeiro ano do novo governo, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio com a finalidade de cuidar dos problemas trabalhistas. No ano seguinte, foi criado o Departamento Nacional do Trabalho com o objetivo de promover medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho (BARRETO et. al., 2012. p 12).

No ano de 1965 o novo sindicalismo fez com que o ambiente organizacional mudasse de vez: o antigo gerente de pessoal agora é denominado gerente de recursos humanos, e os trabalhadores deixam de serem tratados apenas como máquinas.

Nesse período, o ambiente passa a ser razoavelmente instável, sendo agora levemente aberto a mudança e inovação. Segundo Chiavenato (2010); as cargas passaram a ser mais adequadas e a subordinação descentralizou, passando a ser dupla.

2.2. A globalização e sua influência

Com o início da globalização as organizações passaram a competir entre si, o que resultou na procura incansável para que houvesse a menor despesa possível, mas ainda assim alcançando os melhores resultados.

A mudança no ambiente em que habitamos nunca aconteceu tão rapidamente. A tecnologia está cada vez mais avançada e chegando cada vez mais longe, o que faz com que a inovação aconteça de forma quase que instantânea e cada vez mais há a sensação de que o tempo é insuficiente.

Os principais fatores que caracterizam a formação da era globalização são: a economia, a cultura e a informação.

Segundo Chiavenato(1999):

“A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas e inesperadas. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. Na era da informação tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial. Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual é substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário (CHIAVENATO. 1999).”

Assim, as empresas passaram a ter uma preocupação iminente: a necessidade de manter-se no mercado diante de novas mudanças.

Uma das maiores dificuldades na globalização se deve ao medo de mudanças: leva tempo até se estabelecer dentro do mercado e mudanças repentinas são temidas, visto que ideias novas são sempre encaradas com um pensamento mais fechado.

As mudanças ocorrerão eventualmente, devido ao ambiente e contexto mundial definir a economia, por isso, as empresas devem possuir pessoas que façam esse trabalho de forma ágil e eficaz, para não precisar ser feita de forma imposta. Uma empresa não se adequar ao novo sistema e acompanhar a metamorfose mundial faz com que ela fique atrasada, retrógrada.

As pessoas são o principal fator dessa mudança, e são a principal ferramenta para que as empresas possam acompanhá-la, assim, essas mudanças significativas no ambiente econômico e organizacional fez com que as empresas compreendessem a necessidade da implementação de um modo organizacional de

gestão, que tem como proposta o desenvolvimento por meio do uso de recursos dispostos de tal forma que sejam utilizados obtendo os resultados mais eficientes possíveis, para que assim os objetivos sejam atingidos com o menor custo, visando a excelência através do cuidado com o ambiente, segurança e saúde do trabalhador.

Através disso, a área que antes não tinha tanta importância, passou a ser essencial: A Gestão de Pessoas. Isso ocorre devido a ser uma área que não trabalha com exatidão, e sim com pessoas, que são a principal razão de mudanças no mundo, cada uma com sua excentricidade, buscando sempre um detalhe a mais, buscando sempre o inusitado: pessoas não se acomodam com os conhecimentos e visões atuais, estando sempre com um pé no futuro.

Nesse momento da história, as organizações passaram a de fato enxergar as pessoas como um mecanismo essencial ao invés de ferramentas secundárias que poderiam facilmente serem substituídas: o capital financeiro cedeu lugar ao conhecimento, conhecimento esse exclusivo e único de cada indivíduo.

Portanto, fazer com que o conhecimento de cada indivíduo seja implementado e de alguma forma útil dentro de uma empresa tornou-se algo essencial, visto que o desenvolvimento da empresa é uma consequência do desenvolvimento do capital humano interno. Ou seja: a era da informação deixou de ser considerada um problema e passou a ser vista por outro ângulo, já que poderia ser utilizada como uma vantagem competitiva dentro do mercado.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 96)

O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade, sobretudo o trabalhador que conhece e sabe operar alguma tecnologia (CHIAVENATO. 2008, p. 96).

Sobre esse viés, tem-se como princípio de que para que as empresas sejam bem-sucedidas, há fatores adicionais aos burocráticos da gestão de pessoal, sendo esses fatores adicionais direcionados a fazer com que os modelos organizacionais valorizem o ser humano.

2.3. A gestão de pessoas

Apesar de um longo processo de evolução da gestão de pessoas, ela ainda passa por constantes mudanças devido ao mundo ser uma metamorfose, o que faz com que haja frequentemente constantes desafios.

Analisando o contexto do mundo moderno, é cada vez mais desafiador encontrar em cada indivíduo o “ingrediente” faltante para que a empresa cresça e alavanque.

Um dos fatores que são mais desafiadores e um dos maiores contribuintes para isso é a política e ambiente empresarial, que faz com que o funcionário iniba qualquer possibilidade de individualidade, possuindo assim ações mais reativas e previsíveis.

Dessa forma, a função da gestão de pessoas é ser o principal recurso que usa todos os setores e utiliza do seu capital humano interno de forma que seja obtido suas melhores versões, para que assim sejam obtidos os melhores resultados para a empresa.

Afirma Chiavenato (2010, p. 9) que “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

A gestão de pessoas é a reconstrução da ideia de relacionamento entre a empresa e seus trabalhadores, criando-se assim uma estrutura organizacional em que as pessoas são incentivadas, para que suas competências, criatividade e capacidades sejam utilizadas da melhor forma.

O setor responsável deve atuar de forma harmônica com as mudanças mundiais ou até mesmo prevê-las, fazendo com que fiquem em um contexto favorável comparado aos concorrentes. Isso é feito através da compatibilidade com os padrões mundiais de qualidade e produtividade.

Para Chiavenato (2004, p 14) a Gestão de Pessoas pode ser vista como “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”.

São eles:

- Processos de agregar pessoas: São os processos utilizados quando se faz necessário contratação de novas pessoas na empresa, nele estão inseridos o recrutamento e a seleção de pessoas;
- Processos de aplicar pessoas: São os processos utilizados para definir qual vai ser a melhor função da pessoa dentro da empresa, apresentando suas atividades, orientando-a e a todo momento analisando seu desempenho. Incluem o desenho e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho;
- Processos de recompensar pessoas: São os processos utilizados com o objetivo de motivar os trabalhadores e fazer com que suas necessidades, desejos e expectativas sejam alcançados. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- Processos de desenvolver pessoas: São os processos utilizados para fazer com que a pessoa seja totalmente capaz de realizar a função proposta, além de contribuir com a sua evolução profissional e pessoal. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimento e de competências, entre outros;
- Processos de manter pessoas: São os processos utilizados para manter um ambiente corporativo agradável e satisfatório para que aqueles que ali trabalham consigam obter seu melhor desempenho. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho e relações sindicais;
- Processos de monitorar pessoas: São os processos utilizados para a verificação e controle de atividades e resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Esses processos são estabelecidos através dos 5 pilares de gestão de pessoas, que são aqueles que possibilitam maior eficácia para que os objetivos sejam alcançados, além de fazer com que as decisões da empresa sejam feitas de forma mais estratégica. São eles:

- **Motivação:** os trabalhadores necessitam de motivação para que possam realizar suas atividades com maiores resultados. Sem motivação não se obtém todo o potencial que aquela equipe tem a oferecer. A gestão de pessoas age identificando as questões que fazem com que haja desmotivação e/ou desmotivação daquela equipe.
- **Comunicação:** é o elo entre o trabalhador e a empresa, para que assim sejam tomadas as melhores decisões e faz com que a pessoa se sinta parte da empresa. A gestão de pessoas atua através da comunicação eficiente, objetiva e transparente e principalmente ouvindo seus colaboradores.
- **Trabalho em equipe:** é de extrema importância para que, juntas, as pessoas atinjam as metas da empresa. A Gestão de Pessoas atua através de incentivos ao espírito colaborativo e eleve o grau de engajamento.
- **Conhecimento e competência:** as pessoas estão em constante evolução e desenvolvimento profissional, a valorização do conhecimento desenvolve equipes de alto desempenho. A Gestão de Pessoas atua identificando quais competências precisam ser trabalhadas na empresa, possibilitando a qualificação dos colaboradores e incentivando o crescimento e a motivação.
- **Treinamento e desenvolvimento:** é um complemento do tópico anterior, visto que, após identificar quais competências precisam ser trabalhadas, faz-se necessário o desenvolvimento delas. A Gestão de pessoas atua investindo no desenvolvimento pessoal, fazendo com que seja aprimorado.

3. ENDOMARKETING

No presente capítulo será abordado o Endomarketing, contextualizando sua definição, ferramentas e a sua importância dentro das organizações.

3.1. Contextualizando o endomarketing

Durante a Revolução Industrial, o foco das empresas era a fabricação de seus produtos e sua comercialização, os dirigentes não tinham a preocupação com a satisfação dos seus funcionários. Entretanto, com a chegada de novas empresas para concorrência no ramo empresarial e a globalização, as organizações começaram a repensar sobre as devidas formas de dirigir e administrar a empresa, assim aplicando novas ferramentas de marketing e ações de programas de qualidade, tendo como principal objetivo conquistar seus funcionários e conseqüentemente refletindo no aumento da sua produção.

As organizações vêm sofrendo drásticas alterações em um curto prazo de tempo, sendo os principais motivadores dessa tal mudança a globalização e mudanças de hábitos no ambiente empresarial. Motta (1999) alertou uma maior atenção para a rapidez das mudanças nas organizações. O autor afirmou que pesquisas constataram que proporcionar uma melhora no ambiente de trabalho e investir no público interno de uma empresa são processos fundamentais para o sucesso.

De acordo com Bekin (2004), o grande diferencial nas organizações concorrentes no mercado são especificamente seus clientes internos, assim a qualidade dos funcionários, relacionado juntamente com a fidelidade e comprometimento, são ferramentas primordiais. Desse modo, faz com que os colaboradores recebam a devida notabilidade, e não sejam vistos como um fator de produção. Uma ação estratégica de gestão atualmente utilizada para resolver obstáculos gerados pela comunicação interna é o endomarketing.

3.2. Definição

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p.4) “o marketing é um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”. Os autores contribuíram em tese ao articular suas opiniões sobre o marketing, processo no qual as empresas estabelecem valores para os clientes e proporcionam relações em um período.

“Edon é do grego e quer dizer: movimento para dentro ou posição anterior. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro. É todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu colaborador”.

É observado que o endomarketing de maneira oposta ao marketing é um processo efetuado dentro das organizações, sendo voltado diretamente aos funcionários, ou seja, o público interno da organização.

O Endomarketing é um tópico novo em relação aos outros temas observados na administração. Do mesmo modo que o marketing é essencial nas organizações, o endomarketing também é necessário, sendo o primeiro voltado para o público externo e promoção de serviços e produtos para ascensão de lucros; enquanto o segundo é voltado diretamente ao público interno da organização, ou seja, seus funcionários, promovendo uma melhora na comunicação interna e no relacionamento entre a própria empresa, gerando comprometimento e satisfação de ambos os lados.

Para Kotler (2004), o endomarketing é uma ferramenta para o sucesso em contratar, treinar e motivar seus funcionários, sendo observado que tais ações são relevantes no processo de atendimento aos clientes externos. A empresa dá uma maior atenção e investimento ao marketing interno, desde a contratação do funcionário até sua atuação no trabalho, tendo como reflexo o aumento da fidelização dos clientes externos.

Bekin apud Romancini (2012) argumenta que o endomarketing influencia na construção da lealdade dentro do ambiente organizacional, além da criação de um ambiente harmônico e uma comunicação interna eficiente. Fazendo com que uma boa utilização dessas atitudes resulta na melhoria entre a interação do cliente e a empresa, proporcionando efeitos positivos na empresa.

Para Brum (2010, p.9), o endomarketing é compreendido como uma rede de canais de comunicação com o principal objetivo de melhorar a comunicação interna, tornando-a mais eficiente. Contudo, o endomarketing tem a finalidade de proporcionar a realização e felicidade dos colaboradores, facilitando os efeitos positivos do englobamento da comunicação interna dentro da organização.

O endomarketing utiliza ações do marketing tradicional para executar dentro do ambiente interno da empresa. Assim, “a finalidade do endomarketing é tornar claro ao colaborador os objetivos organizacionais para que este os alinhe com os seus objetivos enquanto colaborador” (MACHADO, 2014, p.16). Sendo observado os resultados positivos com a utilização do endomarketing como estratégia empresarial, como o alinhamento das atitudes de todos os funcionários da empresa.

O endomarketing pode ser compreendido como a execução do marketing dentro das empresas, essa ferramenta de estratégia organizacional promove a melhoria da comunicação interna e a motivação do público interno, sendo refletindo positivamente no desempenho dos funcionários em suas devidas funções na empresa e trazendo resultados mais eficientes. Sendo confirmado com Bekin (2004, p.3) que descreve o endomarketing como a ação de “promover entre os colaboradores e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor”. Dessa maneira, faz-se necessário ao funcionário, a compreensão da visão, missão e valores da organização.

De acordo com Romancini (2012), “o termo endomarketing foi registrado no Brasil em 1996, pelo consultor de empresas Saul Bekin, como resultado da sua vivência profissional na média gerência de uma empresa multinacional da época”. Bekin observou que a organização obtinha empecilhos com as funções dos departamentos, como principal fator a falta de conhecimento necessário dos funcionários sobre a empresa em que estavam empregados. Portanto, ele detectou que era necessária uma concordância entre os funcionários e os objetivos da empresa.

Como citado pelos autores acima o endomarketing baseia-se na realização de ações diretamente voltadas ao público interno da organização, tendo como objetivo primordial atrair e reter os colaboradores. Uma vez contentes com a empresa, acabam como consequência produzindo mais e melhor, assim a empresa obtém resultados mais competentes, entre os quais está incluído a fidelização de seus clientes externos.

O endomarketing está diretamente conectado na base da cultura organizacional, cujo relacionamento e comprometimento dos funcionários é uma condição essencial para o sucesso da empresa. O endomarketing tem como propósito tornar transparente ao colaborador os objetivos globais da empresa, de forma a tornar-se harmônico os objetivos organizacionais entre todos os colaboradores.

Fica explícito que a organização deve conhecer seu público interno para uma comunicação adequada sobre seus objetivos. Logo, a função do endomarketing é esclarecer que nos processos internos da organização existe a valorização e reconhecimento dos clientes internos, a conservação de um clima harmônico e execução dos valores determinados com base na cultura organizacional. Os funcionários são classificados como capital intelectual, sendo incluídos na organização empresarial, podendo investir na própria organização, tendo em vista os retornos compensatórios de diversas fontes.

3.3. Os objetivos do endomarketing

De acordo com Costa (2012, p.55), “os objetivos do Endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização.” Bekin (1995, p.17) alega que o endomarketing possui os seguintes objetivos:

Construir relacionamentos entre o público interno de uma empresa, de modo a compartilhar os principais objetivos da organização, fortalecendo estas relações;

Incluir os clientes nas metodologias internas da estrutura organizacional, ocasionando uma ascensão na qualidade dos serviços e produtos, além do aumento da produtividade pessoal.

Para Gronrros (2003, p. 411), o objetivo do Endomarketing trata de:

[...] criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independentemente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira (GRONRROS. 2003, p. 411).

Pertence a empresa a tarefa de estimular a motivação dos funcionários no ambiente empresarial, propiciando condições favoráveis para que o colaborador efetue sua função da melhor forma. Desse modo, vale ressaltar a importância da troca entre as partes, a empresa deve proporcionar ferramentas de qualidade e um ambiente empresarial eficaz para os funcionários, em compensação deve pressupor um aumento do comprometimento e resultados de seus colaboradores, atendendo os objetivos pressupostos pela empresa.

Segundo Costa (2012, p.15):

Trata-se de uma visão cooperativa, na qual as ações da empresa precisam ser percebidas em tudo aquilo, tangível ou intangível, que ela oferece às pessoas em troca de seu trabalho, e as ações do empregado, percebidas em seu desempenho, tanto na dimensão objetiva quanto na subjetiva.

Segundo Costa (2012, p. 55), pode-se observar como objetivos complementares do marketing interno:

- Assegurar que os funcionários possuam ao seu dispor informações necessárias para conquistar melhores decisões, alinhadas com os objetivos globais da organização;
- Contribuir uma relação entre os colaboradores e a empresa benéfica e duradoura;
- Proporcionar um clima organizacional motivador, cooperativo e harmônico;
- Estabelecer canais de comunicação interna eficientes entre todos os funcionários da empresa, de modo a alinhar estratégias e objetivos da organização.

Segundo Bekin (2004), o marketing possui diversas partes, o endomarketing se adequa a esses elementos para serem acrescentados nas organizações. Os 4 Ps (produto, preço, praça e a promoção) do marketing se tornaram os 4 Cs do endomarketing sendo eles:

- Coordenação: se refere a gestão, encarregados por estimular e incentivar o uso do endomarketing para melhoria da empresa
- Companhia: se refere a empresa, sendo responsável por garantir um ambiente harmônico e colaboradores motivados, resultando na melhoria das funções propostas
- Comunicação: responsável pelo alinhamento da empresa com os colaboradores, para que isso seja possível é necessário a implementação de ferramentas que melhorem o nível da comunicação interna através de informativos, internet e murais.
- Custo: sendo compreendido como o investimento financeiro, relacionado a materiais e treinamentos. (Bekin, 2004)

3.4. Programa de implantação da ferramenta endomarketing

A inserção de ferramentas do endomarketing se refere ao passo a passo que as organizações devem aderir para inserir nos hábitos da empresa. É essencial para a organização, que deseja realizar a implantação, compreender os acontecimentos internos na empresa. Sendo imprescindível a consciência dos funcionários sobre o projeto e seu objetivo em relação a empresa. Presumindo esses fatores, a organização será capaz de atingir ótimos resultados através das ações do endomarketing

Para a integração das ações do endomarketing nas organizações faz-se necessário uma pesquisa do ambiente interno, sendo utilizado uma ferramenta estratégica, a matriz SWOT, detectando fraquezas, oportunidades, ameaças e principalmente os pontos fortes da empresa, direcionando exclusivamente para o interior da organização, conhecido como SWOT interno no endomarketing (Bekin, 1995; Costa, 2012).

Esse autor também esclarece que:

Seu objetivo é levantar um plano de ação coerente, consistente e eficaz. O diagnóstico baseia-se em mapear o público externo da organização: o que os clientes esperam, acham, ou pensam nela. O interessante é comparar as duas percepções, empresa e cliente, para identificar o quanto estão distantes entre si. (BEKIN, 2005, p. 56)

Sendo assim, logo após a pesquisa sobre a parte interna da empresa, é necessário uma avaliação e compreensão de todos envolvidos, sendo essencial o ajuste das prioridades que devem ser corrigidas. (Bekin, 1995; Costa, 2012)

3.5. Ferramentas de endomarketing

O endomarketing está diretamente ligado as ferramentas utilizadas no marketing direcionadas aos clientes internos, ou seja, os colaboradores da empresa focando na comunicação para alcançar os objetivos propostos. Para Brum (2000) e Bekin (2004), a comunicação interna é um conjunto de ações executadas para o público interno, com o intuito de motivar os colaboradores, além da sensação de se sentir pertencente a empresa, contudo acabam exercendo suas funções de uma melhor maneira e contribuindo para o sucesso da equipe. Segundo os autores não existe uma ordem para a prática dessas ações, entretanto são várias ferramentas que podem ser exercidas por diversas modalidades de organização, visto que possuem muitas formas de se abordar a comunicação, sendo elas:

- E-mail: canal de comunicação e organização comum, sendo possível o contato e envio de informações em tempo real, além da possibilidade de receber feedbacks dos funcionários das informações que foram enviadas
- Jornal eletrônico: agrupamento das principais notícias em uma só mensagem, podendo ser enviada sempre no mesmo horário para melhor organização da equipe
- Boletins informativos: utilizado geralmente para informações rápidas, chegando imediatamente ao funcionário, sendo usada também para processo de produção
- Mídias eletrônicas: o smartphone cada vez mais está ganhando espaço dentro do mercado de trabalho, por ser um meio de envio de mensagens rápidas e em tempo real
- Painéis de gestão: são definidos objetivos e metas durante os processos da empresa, esses murais são destinados a expor esses resultados positivos, influenciando diretamente na produção e motivação dos funcionários
- Intranet: diretamente ligada ao marketing, ferramenta sofisticada onde se tem a interação de todos os funcionários da empresa, troca

de informações e resultados. Podendo ser em formato digital, possibilitando o uso de mais recursos.

- Outras mídias internas: além das ferramentas citadas, os autores trazem vários métodos com um menor custo de manutenção como móveis de teto, cancelas onde os colaboradores passam, com a intenção de influenciar a motivação no ambiente empresarial (BRUM, 200; BEKIN, 2004)

Dessa maneira, são observadas várias ferramentas do endomarketing, levando em consideração que todos os setores podem se adaptar a essas ferramentas. É de extrema importância a comunicação interna da empresa, refletindo diretamente na motivação, comprometimento e rendimento dos funcionários de todos os setores. O endomarketing tem como destaque as diversas maneiras de aplicação dentro das organizações.

Para a inserção dessas ferramentas, Bekin (1995) defende que são duas as linhas de ações que podem ser implantadas, sendo elas:

- (1) atitude – dão aos colaboradores seu reconhecimento e valorização, levando em conta a valorização de cada indivíduo;
- (2) comunicação – amplo conjunto de canais de informação, a fim de atingir todos os setores da organização.

Ainda para o autor há quatro pontos para o sucesso da implantação do endomarketing, sendo eles:

- 1) Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- 2) Processos de seleção;
- 3) Planos de carreira;
- 4) Motivação, valorização, comprometimento e recompensa.

4. COMUNICAÇÃO INTERNA

No presente capítulo será abordada a comunicação e seus conceitos pela visão de alguns autores.

4.1. A história da comunicação

A comunicação empresarial teve sua origem no século XX, nos Estados Unidos. No Brasil, é algo mais recente, chegando a menos de 40 anos. Por volta de 1970 já era existente jornais empresariais sobre comunicação empresarial, porém não com tanta abrangência e conceituada como atualmente.

A palavra comunicação teve origem do latim “communicare”, tendo como significado ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opinião’, ‘conferenciar’ (MATOS, 2004, p. 23). Sem a comunicação, não seria possível a resolução de problemas e empecilhos mais simples, até mesmo como consertar alguma peça de uma bicicleta ou como problemas mais complexos como discutir a descoberta de uma nova doença pela ciência. A comunicação é algo muito natural para a sociedade, como caminhar, respirar ou até mesmo comer, é basicamente o motivo que faz as pessoas e empresas se movimentarem. (MATOS, 2004, p. 23)

A comunicação está presente em todos os momentos, ocorrendo de forma espontânea e natural. O fato de repassar ou transmitir alguma mensagem para um receptor, há comunicação entre si.

Segundo Chiavenato (2000), a comunicação envolve transações entre pessoas. Significa um processo de troca de informações e compreensão de uma pessoa para outra. De acordo com o autor, é impossível se comunicar sozinho, só sendo possível a troca de informações entre dois seres interagindo, como exemplo a transferência de informações para entendimento de determinado assunto de uma pessoa para outra. Sendo possível a troca de valores, pensamentos, fatos, argumentos e ideais, levando em consideração o compartilhamento de conhecimento e experiências.

De acordo com Matos (2004), o mais importante na comunicação é a consciência de saber ouvir, para assim interpretar e entender com clareza a fala do seu emissor, com o intuito de favorecer o retorno da informação, no qual marca o início

do possível diálogo. Assim, tendo como principal objetivo a qualidade do relacionamento humano.

Todo ser humano possui a necessidade da obtenção de novas informações para se sentir conectado com o mundo, por esse motivo grande parte da população utilizam canais de informação para adquirir novas relações.

Os meios de comunicação deram uma nova oportunidade de haver uma melhor relação entre todos os seres vivos. Segundo Matos (2004), as organizações existem somente pela comunicação entre as diferentes áreas, além da interação de forma dinâmica entre elas, sendo possível a evolução constante na comunicação interna das organizações.

4.2. Processos de comunicação

Uma comunicação interna eficiente é fundamental para o sucesso e obtenção de melhores resultados dentro das organizações. Desse modo, se o superior não conseguir uma comunicação eficiente com seus funcionários, suas ações gerenciais não possuirão os objetivos e metas esperados. Caso o colaborador não entenda o que é retratado no ambiente empresarial, suas chances de atingir os objetivos esperados serão mínimas. (MONTANA e CHARNOV, 2003).

De acordo com Montana e Charnov (2003, p.311)

A comunicação assume duas dimensões diferentes dentro da estrutura empresarial contemporânea: a perspectiva organizacional, que examina como a estrutura organizacional em si promove ou atrapalha a comunicação eficaz, e a perspectiva interpessoal, que examina a eficácia da comunicação como uma função do processo básico que envolve duas pessoas. Ambas as perspectivas são necessárias, porque uma empresa está estruturada para promover comunicação eficaz, mas se os funcionários dessa empresa tiverem pouca habilidade de comunicação, será difícil uma comunicação eficaz. O inverso também é verdadeiro: os indivíduos podem ser comunicadores altamente eficazes e mesmo assim não conseguem ser eficazes se a estrutura organizacional em si atrapalha a comunicação.

Para que seja possível uma comunicação eficaz, é necessário a presença de um canal, um emissor, um receptor e a mensagem. Também é indispensável mais três processos para que seja possível a transmissão da mensagem, sendo eles: composição, interpretação e resposta (TOMASI e MEDEIROS, 2007).

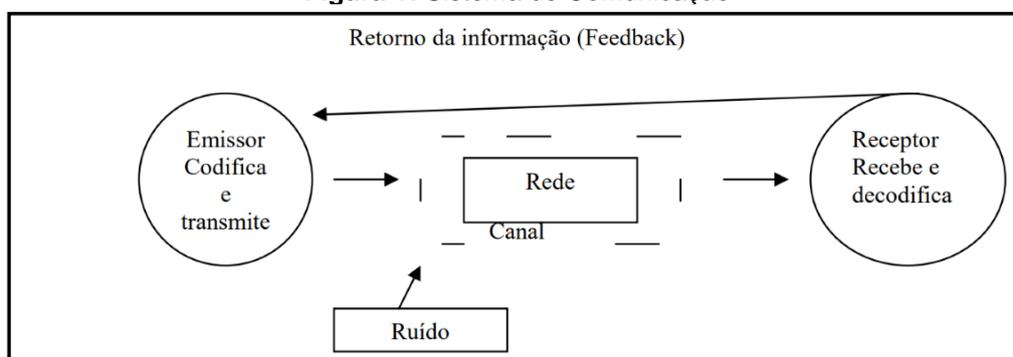
De acordo com Tomasi e Medeiros (2007), a composição é um elemento presente na comunicação, no qual o emissor transforma informações em mensagens, destacando o conteúdo necessário de sua intenção. Nesse sentido, a interpretação é

o processo pelo qual o destinatário compreende a informação passada, atribuindo definições para as informações passadas. A mensagem deve estar adequada ao canal, no qual será conduzido a mensagem ao destinatário. Portanto, para que o objetivo do envio da mensagem seja alcançado, a mesma deve ser conduzida adequadamente.

Segundo Chiavenato (2003):

Em todo sistema de comunicação, a fonte serve para fornecer sinais ou mensagens. O transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no sentido de codificá-las, isto é, transformando-as em formas adequadas ao canal. O canal leva a mensagem sobre a nova forma para um local distante. O receptor procura decodificar e decifrar a mensagem enviada ao canal e transforma-a numa forma adequada e compreensível ao destino ou destinatário. O ruído perturba a mensagem no canal e nas demais partes do sistema. Porém, para comunicar sinais ou mensagens, o processo de comunicação exige que a fonte pense e codifique suas ideias com palavras ou símbolos, para que estes sejam transmitidos rumo ao canal, de onde o destino recebe, codifica as palavras ou símbolos para poder entendê-los e interpretá-los como ideias ou significados. A comunicação somente se efetiva quando o destino interpreta e compreende a mensagem. Isso significa que a comunicação é um processo de mão dupla e envolve necessariamente retroação.

Figura 1: Sistema de Comunicação



Fonte: SILVA, 2007, p.78

Conforme Montana e Charnov (2003), a comunicação se inicia com a codificação de uma mensagem. Posteriormente ela é passada pelo filtro do indivíduo, logo após ela é enviada. A emissão da mensagem ocorre pelo processo de onda de rádio, podendo sofrer influência dos fatores atmosféricos, ou seja, os ruídos. No momento em que a mensagem é recebida ela passa pelos filtros do receptor, em seguida sendo decodificada a informação.

A comunicação pode ser compreendida por um processo complexo, pelo fato da existência de várias fontes dentro da organização, além do envio de diferentes

mensagens no mesmo período de tempo, muitas vezes sendo contraditórias (HAMPTON, 1991).

Conforme Hampton (1991), a comunicação é algo de fato muito complexo, no sentido de que é apenas controlado em partes. Dessa maneira, um gerente, como exemplo, não pode estar no controle de todas as possíveis fontes de comunicação dentro da organização, nem mesmo ser responsável ou capaz de fiscalizar todas as distorções introduzidas nas mensagens, que passam através dos canais de comunicação. Nesse sentido, as informações transmitidas através das mensagens podem sofrer alterações, devido à má transmissão da mensagem ou pela má interpretação do receptor.

De acordo com Minicucci (1995, p.248) apud Tomasi e Medeiros (2007, p.63), “uma boa organização deverá possuir um sistema de comunicação eficiente”, de modo que dificilmente as tarefas e serviços dos colaboradores da empresa não envolvam a comunicação em algum instante.

Segundo Tomasi e Medeiros (2007, p.13), “se a linguagem utilizada não está ao alcance do receptor, a comunicação não se efetiva.” Os receptores têm diferentes formas de linguagens, como exemplo, um receptor formal exige uma linguagem formal.

Conforme os autores Tomasi e Medeiros (2007), um fator primordial no processo de comunicação é a compreensão do indivíduo. Todo colaborador tem sua própria percepção em relação a realidade. Logo, para que a comunicação interna alcance o objetivo desejado, é necessário ter uma ideia sobre as táticas de recepção do outro colaborador.

O processo de comunicação obtém os seguintes componentes:

O emissor ou a fonte da mensagem é a origem da comunicação. É a pessoa que tem o desejo ou a necessidade de comunicar outra pessoa sobre determinada informação. (STONER e FREEMAN, 1994).

De acordo com Dubrin (2003, p.205), “a autoridade e a experiência percebidas do transmissor são fatores importantes que influenciam a quantidade de atenção que a mensagem receberá”.

A codificação se baseia na tradução de uma série de símbolos a informação transmitida pelo emissor da mensagem. A codificação é indispensável, pois a

informação só é transmitida pela representação de símbolos (STONER e FREEMAN, 1994).

A codificação elabora uma mensagem através de códigos e regras, transmitidas pelo canal até o receptor. Sendo a principal forma de codificação a linguagem (MEDEIROS, 1989).

A mensagem é uma maneira física onde o emissor codifica a informação. Possui várias formas onde é possível a compreensão pelos sentidos do receptor. A mensagem é a informação de forma codificada mandada pelo emissor para o receptor (STONER e FREEMAN, 1994).

Segundo Dubrin (2003, p. 205), “o centro da comunicação é a mensagem, um propósito ou uma ideia a serem transmitidos”.

A mensagem é compreendida como o resultado do processo de codificação, consequência da reação do indivíduo diante dos acontecimentos ao seu redor. Entendida como a informação transmitida para o receptor. Portanto, para um processo de comunicação adequado, é preciso de coerência entre a mensagem e a conduta do emissor (MEDEIROS, 1989).

O canal é o meio usado para transmissão da mensagem de um indivíduo a outro. Para que a comunicação seja eficiente e eficaz, é essencial a concordância com a proposta da mensagem. Desse modo, é compreendido como o meio de comunicação entre o emissor e o receptor (STONER e FREEMAN, 1994).

Para Schuler (p. 105,2004) apud Tomasi e Freeman (2007, p. 21), “o meio, o canal físico para veicular a mensagem, representa papel determinante no processo de comunicação. Ele é que possibilita que a mensagem chegue ao receptor-alvo no momento oportuno, com a intensidade e frequência desejadas”.

O receptor é o indivíduo que recebe a mensagem. Se a mensagem não chegar ao receptor, conseqüentemente a comunicação não acontece. Assim, o receptor é a pessoa que capta a mensagem do emissor (STONER e FREEMAN, 1994).

O ruído consiste em um fator que atrapalhe ou interfira na comunicação. Pode-se observar em qualquer estágio do processo de comunicação, sendo capaz de ocorrer durante a passagem do canal, na codificação e decodificação da mensagem (STONER e FREEMAN, 1994).

Segundo Silva (2007, p. 78), “muitas vezes, o ruído além de causar incômodo ou aborrecimento, também dá origem a erros, exigindo a repetição de parte ou de toda a mensagem. A repetição da informação contida na mensagem é denominada redundância”.

A filtragem é observada na passagem de uma mensagem de uma pessoa para outra e essa mensagem é modificada, de modo que afete o entendimento inicial da informação. Assim, podendo ocasionar riscos para a comunicação da organização (MONTANA e CHARNOV, 2003).

O feedback é o oposto do processo de comunicação, ocorre quando o receptor manda um retorno à mensagem do emissor. Além disso, o feedback se mostra eficaz no processo de comunicação, refletindo diretamente na melhoria das tarefas e instruções concebidas para serem realizadas com sucesso (STONER e FREEMAN, 1994).

4.3. Meios de comunicação interna

De acordo com Tavares (2007), compreender as técnicas e canais de comunicação é um dos fatores fundamentais para a melhoria da organização.

Conforme Leite (2006), a comunicação interna possui meios que tem a necessidade de serem disponibilizados de forma eficaz, para que possam exercer seu objetivo de unir os colaboradores de uma empresa.

Para melhoria do processo de comunicação interna, Tavares (2007), determina alguns meios e técnicas de comunicação:

- Publicações internas: (jornais, boletins e revistas) são publicações da organização para os colaboradores, ou seja, o público interno. É essencial determinar um assunto que seja importante para o público interno, assim melhorando a comunicação, informando assuntos para todos os colaboradores da empresa e incentivando a participação dos mesmos nos processos de produção (TAVARES, 2007).
- Memorando: comunicação realizada entre os setores da empresa. Tem como principal objetivo repassar recados e informações com finalidade específicas, sendo enviado de forma clara, objetiva e direta. (TAVARES, 2007).

- Relatório: um conjunto de informações utilizado para reportar resultados parciais ou totais de uma determinada atividade ou projeto. Sendo importante o uso de uma linguagem formal (TAVARES, 2007).
- Palestras: forma de passar conhecimento e informações, que sejam necessárias para o desenvolvimento e sucesso do funcionário no ambiente empresarial (TAVARES, 2007).
- Murais: meio de informação visual localizada dentro da empresa, com o objetivo da comunicação de informações gerais sobre a empresa ou determinado serviço. É importante a conscientização dos funcionários sobre os murais, para que seja alcançado o objetivo planejado (TAVARES, 2007).

4.4. A importância da comunicação interna

A comunicação interna é considerada primordial nas organizações, pois as mesmas buscam formas de se destacar no mercado de trabalho em relação a outras empresas. Dessa forma, a valorização dos colaboradores se torna um requisito muito importante para que as metas e objetivos globais da empresa sejam atingidos, além da construção de um clima agradável e harmonioso para o fortalecimento das relações do público interno (MARCHIORI, 2004).

De acordo com Rhodia (apud KUNSCH, 2003, p. 154), “a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis”.

De acordo com Kunsch (2003, p.160)

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

Segundo Chiavenato (1983), os funcionários devem receber comunicações de seus superiores capazes de suprir necessidades para a realização de tarefas

propostas. Por outro lado, os superiores devem receber comunicação dos funcionários sobre as tarefas e dificuldades apresentadas no momento da realização.

Tavares (2007, p. 25) afirma que, “o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção”.

De acordo com Leite (2006), a comunicação interna é importante para uma empresa, porque atualmente os funcionários são parceiros da organização.

Nesse sentido, quanto mais informados e comprometidos com a empresa ampliarão sua visão para os objetivos globais propostos pela organização, e assim compreendendo seus processos nas tarefas. As ações dos funcionários geradas na empresa precisam ser esclarecidas aos colaboradores, qual sua importância na empresa e qual a importância das tarefas realizadas, que será esclarecido no processo de comunicação interna.

Para Hampton (1991, p.249)

O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio, o sistema de comunicação supre todas as unidades-departamentos, pessoas - da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem, sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcional mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo.

Uma comunicação interna eficiente e participativa manterá o colaborador por dentro dos principais assuntos da empresa, assim fazendo com que ele se sinta envolvido com a organização. De modo que seja informado sobre os fatos ocorridos, acompanhando conscientemente as mudanças dentro da empresa, se considerando alguém que exerce suas determinadas funções como parceiro da organização (KUNSCH, 2003).

Segundo Argenti (2006, p.172), “uma sólida comunicação interna - impulsionando a lealdade e a produtividade da força de trabalho – continuará a desempenhar um papel central na manutenção de funcionários e no sucesso geral da empresa”.

Uma organização com um sistema de comunicação integrado faz com que seus colaboradores fiquem mais motivados e comprometidos, desenvolvendo suas atividades de uma melhor maneira. Assim, recebendo informações no tempo

necessário para uma melhor compreensão das atividades propostas, linguagem adequada e possibilidade de levar sugestões e reclamações aos superiores da empresa (SANTIAGO, 2003).

4.5. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing.

De acordo com Ochoa (2014), as organizações em buscas de melhores resultados, empregam esforços para afunilar o relacionamento com o público interno da organização e para isso, “fazem uso de ações de Comunicação Interna e Endomarketing, consideradas estratégicas, com o objetivo de repassar e reforçar a missão, a visão e os valores da empresa”.

É fundamental ressaltar que muitas organizações utilizam os seguintes termos como sinônimos: “comunicação interna” e “endomarketing”. Ambos retratam ações e ferramentas, porém com diferentes resultados e características. Dessa maneira, a comunicação interna é compreendida como “uma forma oficial da organização estabelecer diálogo entre empresa e público interno”, sendo essa uma parte da estratégia de Endomarketing, “uma necessidade inevitável e uma estratégia vital para a competição” (OCHOA, 2014). Sendo também “um conjunto de ações que a organização coordena, com objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de seus valores” (CURVELLO, 2012, p.22), de acordo com o autor engloba a comunicação administrativa, a comunicação interpessoal e a comunicação social.

As diferenças entre comunicação interna e endomarketing se tornam mais claras sobre a afirmação de Brum (2010) de que a comunicação interna está presente em todas as empresas e sua aparição se dá no momento da troca de informações entre os colaboradores, independentemente do canal ou formato da mensagem. O endomarketing é utilizado quando a empresa repassa essas mesmas informações, porém utilizando ferramentas e técnicas do marketing para que a mensagem seja absorvida de uma forma mais rápida e com uma maior intensidade (BRUM, 2010).

Nesse mesmo sentido Inkotte (2000) afirma que “no Endomarketing, a empresa é o próprio produto, que deve ser melhorado, para que o cliente interno aumente seu nível de comprometimento com a empresa”. Já na comunicação interna, o principal objetivo é passagem de informações entre os colaboradores, informando sobre os principais acontecimentos na empresa.

Portanto, apesar de não serem considerados como sinônimos, a comunicação interna e o endomarketing são estratégias complementares que são compreendidas como forte ferramentas motivacionais para os colaboradores da organização. Além disso, é observado grandes mudanças positivas como resultado das alterações feitas na empresa relacionado ao comportamento e cultura da organização, se tornando um ambiente mais produtivo e harmônico para se trabalhar. Essas ações e estratégias apresentadas tem potencial de criar funcionários cientes da sua importância para a empresa, reconhecendo os mesmo como parte da equipe, como consequência aumentando a produtividade e comprometimento ao exercer as atividades propostas com excelência (FERNANDES & BRUN, 2019).

5. TEORIA COMPORTAMENTAL

Nesse capítulo será abordado a relação entre as mudanças mundiais e os indivíduos trabalham e tem dependência das organizações para que seus objetivos pessoais e profissionais sejam alcançados. Nesse contexto de mudança, há vários autores com suas próprias teorias sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações.

5.1. O que é a teoria comportamental

Para a compreensão da teoria comportamental e tudo que a engloba, faz-se necessário o entendimento do significado de comportamento organizacional.

De acordo com STEPHEN P. ROBBINS (2002):

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional

Desde a industrialização começou-se a relacionar o desempenho de uma organização com o comportamento de seus colaboradores, e foi essa percepção que fez com que o enfoque comportamental ganhasse lugar dentro da administração.

A teoria comportamental, também chamada de teoria behaviorista, é uma das teorias aplicada na administração de empresas. Ela tem uma ênfase diferente das teorias de gestão: nela, há a abordagem de ciências que envolvem a psicanálise comportamental. Nessa teoria, a ênfase ainda continua nas pessoas, assim como na gestão de pessoas, mas envolve um contexto organizacional maior e mais abrangente, em que o valor de um indivíduo deve ocorrer dentro do contexto em que ela está envolvida. Seus conceitos são baseados na Teoria das Relações Humanas, que pode ser definida como um conjunto de teorias que enfatizam as pessoas, opõem-se às teorias Clássica e Burocrática e ganharam força com a Grande Depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929.

Segundo Chiavenato (2003),

A Teoria comportamental é caracterizada por ser decorrência da teoria das relações humanas. Assim, sua ênfase ainda se encontra no comportamento humano, porém, leva em consideração o contexto organizacional, de forma

mais ampla, abrangendo a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações.

Em 1947, Hebert A. Simon publicou o livro denominado “Teoria Comportamental da Administração: o Comportamento da Administração”, no qual Hebert ataca as teorias clássicas da administração e introduz no mundo administrativo a Teoria das Relações Humanas, que foi introduzida no mundo empresarial com revisões e alterações, surgindo assim a teoria comportamental como elemento crucial para a administração de organizações, ou seja: apesar de a Teoria das relações Humanas ter sido utilizada como base, a teoria comportamental faz críticas a ela, apropriando-se de conceitos.

A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 criticando teorias anteriores, não só reescalando abordagens, mas incorporando seu material e diversificando sua essência, ou seja: uma ressignificação global total dos conceitos administrativos. Antes disso, a ênfase era nas partes mecânicas e estrutural da empresa, mas com o decorrer do tempo, a eficácia desse modelo de gestão passou a ser questionada, concluindo-se assim a necessidade da substituição do homem economicus para o homem social, ou seja: a necessidade do bem-estar do colaborador, o tratamento ideal para um ser humano, não o vendo como apenas uma ferramenta ou uma máquina.

A teoria defende que o trabalhador de uma empresa deve ser valorizado e busca um novo padrão de pesquisa e teoria. Tem como influência estudos comportamentais em diferentes áreas da ciência e adota e adapta essas ciências para a administração. A principal ciência influenciadora é a psicologia, possuindo três características centrais:

- Grande ênfase nas pessoas;
- Preocupação com o comportamento organização e com os processos de trabalho;
- O estudo do comportamento humano.

A teoria é de extrema importância visto que viabiliza os líderes conhecerem os seus colaboradores dentro da organização. Ao observar o comportamento de cada indivíduo, proporcionando uma maior facilidade em desenvolver suas motivações e necessidades, resultando não só na melhoria dos serviços como também na vida dos colaboradores através de um estudo detalhado da motivação do ser humano, tendo

assim a compreensão das relações interpessoais entre as pessoas dentro das organizações e das pessoas com as organizações. Isso decorre através da base no comportamento individual para assim compreender o comportamento organizacional.

Um administrador tem como necessidade compreender as bases dessa teoria para que se possa considerar as pessoas, com quem ele irá lidar de forma direta, ao traçar os objetivos e processos organizacionais de uma empresa.

5.2. Vantagens da aplicação das teorias

As teorias comportamentais aplicadas na Administração são excelentes ferramentas dentro de uma organização nas áreas de gestão de pessoas e de negócios em um geral.

Ao investir nas teorias comportamentais, que são inseridas nas práticas de endomarketing, os resultados são extremamente eficientes, há melhorias notáveis e consideráveis dentro da organização, fazendo com que o investimento tenha alto índice de retorno. Com a aplicação das teorias, os colaboradores sentem-se mais motivados e em um clima ideal de valorização, aumentando assim sua produtividade dentro da organização. Com isso, há, além do crescimento da empresa, a diminuição de gastos com eventuais substituições, rotatividade e pagamento de rescisões de funcionários.

5.3. Principais estudos da teoria

Como dito anteriormente, há vários autores com suas teorias a respeito do comportamento dos indivíduos nas organizações, sendo agora abordado os principais deles.

5.3.1. Pirâmide de Maslow: hierarquia das necessidades

A teoria das necessidades humanas foi elaborada por um psicólogo chamado Abraham Maslow, que dedicou sua vida a psicologia humanista. Foi durante esses estudos que desenvolveu a chamada Pirâmide de Maslow.

A pirâmide é constituída de 5 camadas, organizando hierarquicamente as necessidades humanas, sendo elas: realizações pessoais, estima, social, segurança e fisiologia, conforme a imagem.

Figura 2: Pirâmide de Maslow



Fonte: SCHERMANN. Acesso em:11/09/2022

Na base da pirâmide estão as necessidades mais fundamentais, associados às necessidades humanas fisiológicas, ou seja: aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. Em outras palavras, para Maslow um ser humano só conseguirá ter seu melhor desempenho e obter seus melhores resultados após ter suas necessidades fisiológicas, de segurança, de relacionamentos e de estima satisfeitas.

Apesar de Maslow ter desenvolvido sua teoria na ciência psicológica, a pirâmide é uma das teorias comportamentais empresariais, visto que é de extrema importância para entender a alavanca que motiva os funcionários de uma organização.

As necessidades humanas e, acima de tudo, a motivação foram estudadas de forma detalhada por Maslow, levando a constatações que são úteis até os dias atuais, como elementos direcionados à comunicação interna dentro das organizações.

Um exemplo claro dessa questão está na questão de que, quando há uma necessidade de nível inferior e ela é atendida, ela perde a importância, deixa de ser motivadora do comportamento, ou seja: faz-se necessário a focalização no próximo

nível da pirâmide de necessidades de Maslow, pois os próximos níveis têm enfoque no comportamento (VANDERLEY, 2009)

Outra questão importante a ser levantada nessa teoria é a de que todo indivíduo tem mais de uma motivação e a necessidade raiz dessa mesma motivação, sendo essa sempre relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Nas organizações, é recomendável tomar por base a pirâmide das necessidades, mas é de extrema importância a compreensão de que a chave está, em particular, na forma como as pessoas percebem aquilo que a empresa oferece em troca de seu trabalho (COSTA, 2014)

5.3.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Após Maslow, outros pesquisadores passaram a desenvolver outras teorias, como Frederick Herzberg, um psicólogo e professor norte-americano. Em sua teoria, Frederick propôs que há duas situações que influenciam o comportamento dos colaboradores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, sendo um extrínseco e outro intrínsecos, respectivamente.

Apesar de a teoria ser de dois fatores, os fatores são independentes e não possuem vínculos, ou seja: os fatores que fazem com que os colaboradores fiquem insatisfeitos são totalmente desvinculados com os fatores que fazem com que os colaboradores fiquem satisfeitos.

Figura 3: Fatores motivadores e de higiene de Herzberg



Fonte: RETONDO. Acesso em: 11/09/2022

- Fatores higiênicos: São fatores extrínsecos (aqueles que levam à insatisfação). São administrados e decididos pela empresa e estão fora do controle das pessoas. Ou seja: são fatores externos ao colaborador, que são relacionados ao ambiente e ao estado do ambiente e das condições de trabalho. Exemplo de fatores higiênicos: salário, benefícios sociais, tipos de chefe ou gerência, condições físicas e ambiente de trabalho
- Fatores motivacionais: São fatores intrínsecos (que levam à satisfação). São fatores que estão no controle de cada indivíduo, visto que está diretamente ligado com aquilo que ele faz e/ou desempenha. Além disso, há também nesses fatores a questão do serviço a ser desempenhado. Exemplo: sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, entre outras coisas.

Costa (2014) destaca que Herzberg, em sua teoria, fez essa divisão de fatores motivacionais e higiênicos ao ter a compreensão da relação entre: fatores que levam a motivação são intrínsecos ao cargo, e os que causam insatisfação extrínsecos. É importante enfatizar o fato de que os fatores motivacionais, quando descobertos, são diretamente ligados a motivação do indivíduo, mas se não forem

descobertos no ambiente de trabalho, não serão responsáveis pela insatisfação desse mesmo indivíduo.

Por outro lado, quando atendidos de maneira correta, os fatores higiênicos têm o poder de evitar o descontentamento, mas não tem o poder de evitar insatisfação.

5.3.3. Teoria x e y de douglas mcgregor

Criada pelo economista norte-americano Douglas McGregor, é uma das mais conhecidas teorias a respeito do comportamento humano dentro do ambiente organizacional.

McGregor baseou sua teoria em dois modelos opostos de comportamento no ambiente empresarial: a teoria X, que é baseada na teoria tradicional, mecanicista e metodológica, enquanto a teoria Y tem um estilo com base em um ponto de vista moderno a respeito do comportamento humano. Dessa forma, cada indivíduo é dividido nas teorias, cada um com suas particularidades.

5.3.3.1. Teoria x

Na teoria X, também conhecida como hipótese das mediocridades das massas, há o ponto de vista improcedente a respeito do comportamento humano, como:

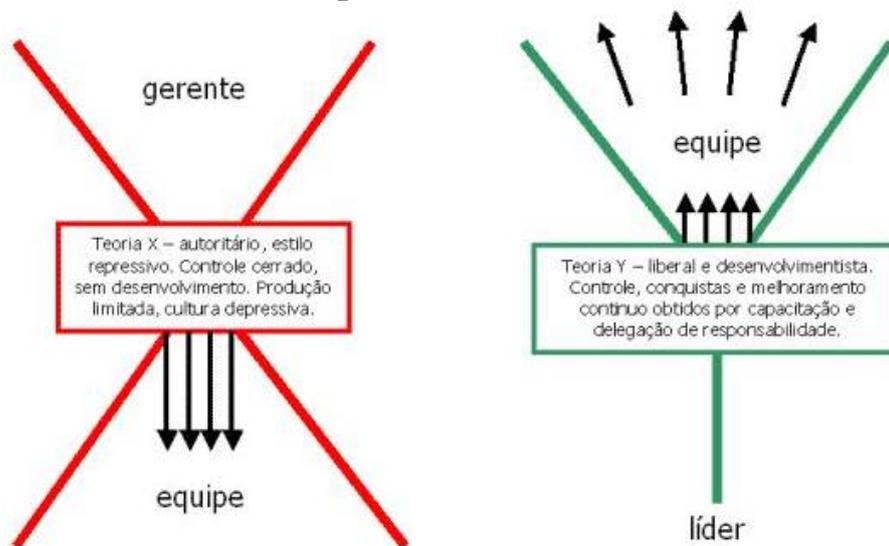
- O homem é negligente e preguiçoso por natureza;
- Falta-lhe ambição;
- O homem é egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- A dependência do homem torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina.

Dessa forma, a teoria externaliza a ideia de que as pessoas tratam o trabalho como um mal necessário, um fardo, algo desagradável. Ainda de acordo com a teoria, as pessoas têm repulsão a assumir responsabilidades e só gera resultados através de pressões ou de bonificações. Em um panorama resumido, a teoria diz que os indivíduos não possuem grandes ambições e veem o trabalho apenas como uma forma de sustento.

Chiavenato (2010, p. 279) acrescenta que a teoria X:

Baseia-se em algumas concepções e premissas incorretas e distorcidas sobre a natureza humana: O homem é indolente e preguiçoso por natureza; Falta-lhe ambição; O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa; A sua natureza o leva a resistir às mudanças, procura segurança e não assume riscos que o ponham em perigo; A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado.

Figura 4: Teorias X e Y



Fonte: FIGUEIREDO. Acesso em: 11/09/2022

5.3.3.2. Teoria y

Na teoria Y, há o entendimento de que as pessoas podem ser ambiciosas e motivadas, e que, dentro das condições ideais de trabalho, os indivíduos são produtivos. A teoria aproxima-se muito mais do pensamento moderno, apontando que o trabalho é tido para os indivíduos como uma atividade comum da vida. Nessa teoria, as pessoas são capazes de ser altamente competentes e possuem nível elevado de responsabilidade.

Além disso, há o apontamento de que a individualidade de cada um, como maior ambição, fazem com que as pessoas tenham maior probabilidade de crescimento e de assumir cargos mais altos, não necessitando de pressões e acompanhamento direto.

Cada indivíduo tem seu conhecimento individual e, através desse, pode reagir de diferentes maneiras a diferentes cargos e estímulos dentro do ambiente de

trabalho, ou seja: todos tem potencial para funções distintas, assumindo seu dever de acordo com suas habilidades, motivação e padrões de comportamento.

Nogueira (2007, p. 143), diz:

As organizações ou se enquadram na teoria X, com trabalhadores indolentes, que preferem ser conduzidos a tomar iniciativas, ou na teoria Y, com empregados que aceitam desafios e responsabilidades nos processos de que participam – em suma, seres motivados que tentam realizar seus objetivos.

5.3.3.3. Conclusão teorias x e y

Chiavenato (2010) demonstra que em organizações diferentes existem culturas diferentes, algumas conservadoras, que não mudam com o tempo; outras, adaptativas e flexíveis, que se ajustam a tal ponto de se manter competitivas diante das mudanças ocorridas no seu ambiente externo.

Essa afirmação relaciona-se diretamente com as teorias X e Y, visto que mostram possibilidades distintas e opostas de gerenciar o comportamento dos seres humanos. MICHEL (2005), afirma que as duas formas de gerenciamento estão presentes nas organizações, integral ou parcial.

Michel (2005, p. 4-5) ressalta que “em determinadas empresas que adotam a teoria X, muito embora as mesmas alcancem seus objetivos, os níveis de satisfação dos seus colaboradores ficam seriamente comprometidos”. Da mesma forma que não se pode confundir “a teoria Y com liberdade excessiva ou falta de controle nas organizações. A teoria é uma forma diferenciada de administrar os recursos humanos dentro do ambiente organizacional e muitas empresas alcançam grandes êxitos com ela”

5.4. Conclusão

Para Chiavenato (2010, p. 279)

O nível institucional representa a empresa diante dos acionistas, governo, público em geral, entre outros, por isso: O nível institucional é o responsável pela condução dos negócios da empresa, pela sintonia das políticas internas em relação à estratégia empresarial e, sobretudo, é o nível que dirige a ação empresarial como um todo. Nesse sentido, sobressai a função administrativa de direção da ação empresarial. É necessário que as atividades empresariais, as tarefas departamentais e as operações sejam cumpridas conforme o planejado e organizado. E aqui entra a função de direção, predominantemente voltada para o desempenho das pessoas já que as pessoas são os recursos responsáveis por vivificar os demais recursos empresariais.

As pessoas são os recursos responsáveis por vivificar os demais recursos empresariais.

Percebe-se, então, que o principal enfoque da gestão de uma empresa deve ser nos recursos humanos. Ao conhecer as principais teorias relacionadas ao comportamento humano, é assim possível estabelecer uma relação entre o ser humano e o ambiente em que ele trabalha e realizar uma panorâmica do relacionamento trabalhador-corporação. Dessa forma, torna-se viável identificar as estratégias necessárias diante de seus colaboradores, tornando as empresas e gestões delas mais humanizadas ao mesmo tempo que eficazes.

6. PROBLEMAS OCUPACIONAIS E SÍNDROME DE BURNOUT

No presente capítulo será abordado problemas físicos, psicológicos e traumas gerados devido ao ambiente de trabalho. O tema será tratado desde a sua causa serão apresentadas possíveis soluções, com ênfase em como evitá-lo através das ferramentas de endomarketing.

6.1 Síndrome de burnout

Os problemas prejudiciais à saúde física e mental causados pelo trabalho que afetam a vida pessoal junto a profissional de cada indivíduo sempre existiram.

De acordo com Codo (2000), o termo Burnout foi usado pela primeira vez em 1974 pelo psicanalista alemão Herbert J. Freudenberger, ao notar uma rápida evolução de esgotamento emocional, baixo nível de humor e degradação de motivação dos trabalhadores relacionado a apatia e exaustão, exibidos por indivíduos que trabalhavam na época com ele.

O termo “burnout” é originado do inglês, sendo traduzido como “queimar-se por completo” podendo ser definido como aquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia, que chegou ao seu limite.

O autor (FREUDENBERGER, 1975 apud BENEVIDES-PEREIRA, 2002) enxerga esse transtorno como uma condição e não como um processo, diante isso o burnout é visto como sendo uma síndrome decorrente das atividades laborais, porém por características individuais. A segunda versão da definição do transtorno de burnout trata-se da sociopsicologia: (MASLACH; JACKSON, 1977 apud BENEVIDES-PEREIRA, 2002) situam em evidência que as variáveis, além dos aspectos individuais associados às condições e relações do trabalho propiciaram o aparecimento de aspectos básicos da doença.

A falta de endomarketing no mercado, além de outros motivos severos do período, causou o estresse crônico e a tensão emocional dos trabalhadores na época: eles eram diagnosticados com neurastenia, um termo que se refere para diagnosticar qualquer sinal de cansaço, estresse ou tristeza, independentemente da origem do problema.

As causas dessa doença estão ligadas diretamente ao excesso de trabalho, condições extremamente desgastantes e a falta ou má gestão do endomarketing, que

resulta em problemas na empresa, afetando a organização e aos colaboradores (tanto psicologicamente quanto fisicamente).

Dores musculares, despersonalização, prostração e até mesmo pensamentos suicidas são alguns dos diversos indícios desse fenômeno ocupacional. O paciente acredita que são problemas passageiros, até que chega ao ápice, acarretando a síndrome deixando o estado psicológico negativo e só nesse momento buscam ajuda.

Conforme a International Stress Management Association (ISMA-BR), uma organização internacional de pesquisa, prevenção e tratamento de stress, o Brasil atinge 32% da população economicamente ativa, vítimas dos sintomas de burnout. O Brasil é o segundo com mais casos no mundo estando apenas atrás do Japão, o líder absoluto com 70% da população economicamente ativa sofrendo de burnout.

A doença alcança 30% de 100 milhões de trabalhadores, de acordo com estudos da Associação nacional de medicina do trabalho (ANAMT) atingindo um a cada 3 trabalhadores com esse problema ocupacional.

6.2 Estresse ocupacional

O termo estresse foi usado pela primeira vez no século XIV, porém era escrito como “stress” e era visto como sinônimo de adversidade ou aflição. No século XVII sua menção passou a ser mais presenciada e indicava além dos sentimentos já utilizados, desconforto e opressão. Em 1920 cientistas sugeriram que o assunto poderia ser enquadrado na imagem humana após enfrentar mudanças causadas por reações estressoras (MARRAS e VELOSO, 2012)

De acordo com Soratto e Menezes, 2004, p.262

O estresse passa a ser um possível indicador das consequências do trabalho sobre os trabalhadores, quando compreendido como reação ante as demandas sociopsicológicas, que podem estar sofrendo em decorrência das condições e características de sua atividade, mas não apresentando necessariamente um quadro patológico.

Os indícios do estresse têm 3 estágios sucessivos: alarme, resistência e esgotamento. Após o estágio de esgotamento, pesquisas apontam a manifestação de doenças como: artrites, lesões no músculo e úlcera. A primeira ilação do estresse ocupacional é a saúde, podendo ser de forma fisiológica ou psicológica. O estresse ocupacional pode levar a estados mais avançados a doenças físicas: DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionado ao Trabalho), LER (Lesão por esforço

repetitivo), úlceras e até tensões musculares. Além disso, o estresse pode ser um grande causador de problemas como abuso de álcool e drogas, o que pode acarretar a má relação família da pessoa, podendo ser chamado de consequências psicossociais.

De acordo com Lipp (2003), entre diversas definições sobre a palavra, o estresse, ininterruptamente, foi um sentimento vivido pelo ser humano, sendo ele ajuizado por diversas mudanças orgânicas no organismo, sendo capaz de efetuar respostas de reação que podem alterar o funcionamento completo dos sistemas corporais, sendo estas transformações fisiológicas resultados de exames vivenciados anteriormente pela pessoa.

De acordo com Benevides Pereira (2002, p.30)

Não necessariamente o estresse é um processo nocivo ao organismo. Selye acreditava que quando a intensidade do estressor era positiva ou breve, e as respostas de estresse suaves e controláveis, poderiam ser estimulantes e excitantes ao indivíduo, possibilitando crescimento, prazer, desenvolvimento emocional e intelectual. A estes casos ele chamou de estresse.

Segundo Lima (2004), apesar da similaridade de definições da Síndrome de Burnout e do estresse, há diferenças entre eles. Enquanto no burnout o colaborador não é tratado com empatia, causando distanciamento das pessoas e falta de interesse emocional, no estresse a pessoa sofre com crises de pânico, excesso de compromisso, acompanhado de emoções exageradas ficando assim sem energia.

A maioria dos profissionais não conseguem enfrentar e lidar com os sintomas do estresse ocupacional e com a síndrome, ocasionando altos índices de abandono de profissão ou insatisfação no ambiente de trabalho. Alguns profissionais se habitam com os vestígios de sintomas e aprendem a viver com ele, mas é extremamente importante a procura de um médico e psicólogo para acompanhamento e tratamento desse distúrbio (PAFARO, 2004).

Segundo Benevides Pereira (2002), diversas vezes os profissionais não irão manifestar todos os sintomas, visto que trata-se de um distúrbio multifatorial, ou seja, o aparecimento e o grau destes são individuais e necessitam de atenção para evitar o avanço da doença psicológica

6.3 Influência tecnológica

Um dos fatores que mais prejudicam os trabalhadores quando não adaptado de forma correta é a tecnologia, mesmo essa sendo aliada no aprimoramento da qualidade de vida da maioria dos indivíduos. Nas empresas e organizações os trabalhadores são pressionados frequentemente pelas substituições de suas funções e novidades: com a velocidade desse meio tecnológico e novas formas de viver, os seres humanos não conseguem acompanhar, já que é algo que está sempre mudando. Até mesmo fora do ambiente de trabalho, ao invés de descansar e ter seu lazer as pessoas ficam conectadas em seus computadores ou celulares, sempre ativas respondendo e-mails, atendendo clientes e terminando tarefas.

De acordo com Salume (2007 p.25)

A imagem do homem forte poderoso é cada vez mais valorizada no mercado de trabalho causando inúmeros problemas para as pessoas. As relações profissionais estão fortemente pressionadas pela competitividade e rivalidade tornando as pessoas mais individualistas e isoladas por terem medo de demonstrar de compartilhar suas fraquezas diante de uma dificuldade. Isso contribui para a manifestação do Burnout.

Tudo isso resulta em estresse, depressão e desemprego. Conseqüentemente, surge a presença da burnout, sintomas físicos como dores de cabeça frequentes, pressão alta, dores musculares problemas gastrointestinais como gastrite e diarreia, alterações no ritmo cardíaco ou até mesmo doenças ocupacionais surgem.

Essas doenças ocupacionais, podendo ser problemas físicos ou mentais, são produzidas em realização de suas atividades no período de trabalho, sendo elas:

- Dermatose ocupacional, um problema que caracteriza na mudança na mucosa e na pele do trabalhador, por conta da sua exposição a agentes nocivos durante o seu desempenho nas atividades laborais, antracnose pulmonar, por serem submetidos à inalação frequente de agentes causadores de lesões pulmonares
- Asma ocupacional, que é definida como uma doença pulmonar, um estreitamento reversível das vias aéreas sendo motivada pela inalação de vapores relacionados, ao trabalho como gás ou partículas que atuam como alérgenos acarretando uma irritabilidade nas vias respiratórias ou uma reação alérgica.

- DORT (Distúrbios Osteomusculares relacionados ao trabalho) um grave problema caracterizado pela mesma posição contínua de trabalho do profissional, causando dores crônicas, sendo agravadas e infelizmente chegando à invalidez do profissional em questão, são uma das principais enfermidades do esgotamento profissional.

Durante a pandemia do Covid 19 essa síndrome atingiu grande parte dos trabalhadores. De acordo com a pesquisa do blog “beerourcoffe” (2022), as estatísticas apresentam que os mais atingidos com esse problema ocupacional foram os profissionais de saúde, sendo 79% dos médicos, 74% dos enfermeiros e 64% dos técnicos de enfermagem.

6.4 Sintomas de burnout e assédio moral

O estresse profundo, incontrolável e exagerado pode gerar nervosismo, deixando a pessoa mais irritada que o normal, com “o pavio curto” e perdendo a cabeça com facilidade por conta da menor provocação, o que é comum quando negligenciamos com nossa saúde mental. Satisfazer as necessidades emocionais é crucial para que a mente funcione adequadamente, do contrário os colaboradores podem sentir dificuldade em controlar e manter suas emoções estáveis.

Cansaço excessivo físico e mental, prostração, ou seja, a falta de energia para fazer outras atividades, sono excessivo, a falta de apetite e de humor pode deixar o indivíduo, em geral, mais entristecido, depressivo ou, como dito anteriormente, mais irritado.

As pessoas sofrem também de esgotamento emocional, deixando todos os seus sentimentos “à flor da pele” se tornando mais sensível e conseqüentemente, a irritação, frustração, pessimismo, culpa e raiva bem como sentimento de vazio e de pavor podem emergir com facilidade, e todos eles são sinais de que a mente está implorando por socorro.

Se sentir deprimido o tempo inteiro, a falta de energia e motivação é algo esperado nos primeiros estágios do esgotamento, mas, sintomas como ansiedade e depressão podem se desenvolver paulatinamente se o problema não for tratado. Sem perceber o indivíduo começa a perder a vida social e suas responsabilidades como amigo, irmão e companheiro passando a ter mais conflitos interpessoais.

De acordo com Castro e Zanelli (2007)

Ocorrências estressoras: aquelas relacionadas às altas demandas de trabalho e relação a poucos recursos. Em relação às altas demandas, são especificadas as seguintes ocorrências: aumento da carga de trabalho, exigências de trabalho; aumento da complexidade do trabalho, caracterizada pelo fato de um mesmo profissional desempenhar múltiplas funções simultaneamente; papel conflitante, caracterizado pela obrigação profissional de executar funções contrárias e conflituosas; e por último, a ambiguidade de papéis, decorrentes de informações inadequadas e ambíguas ao comprimento da função profissional.'

O sentimento de desesperança é comum em pessoas emocionalmente esgotadas, ele se manifesta por uma sensação desesperadora de vazio e distanciamento, gastando maior parte do seu tempo e da sua energia pensando em tarefas a serem realizadas e não conseguem realizar nenhuma. O indivíduo começa a perceber que as coisas que gostava de fazer não alegram mais e se torna mais difícil sentir qualquer prazer com alguma coisa: não faz mais nada por si ou pelo próprio bem-estar, já que não enxerga mais sentido em nada, acreditando que essa situação não pode ser modificada e se sentindo paralisado. Juntamente com isso há um sentimento de fracasso, incompetência e uma negatividade constante.

O estresse profundo pode causar isolamento e uma dificuldade de concentração, fazendo com que a pessoa comece a ter dificuldade de se lembrar das coisas, tendo a perda de memória e o desempenho mental diminuído, coisas que resolvia facilmente parecem mais demoradas, levando a diminuição no empenho de suas atribuições e nas características do indivíduo, como autoconfiança, perseverança e dedicação, que são essenciais para o seu desempenho dentro de uma organização

É frequente a pessoa passar por uma espécie de despersonalização ficando mais fria, embrutecida e se importando menos com os outros, ou seja, suas características de personalidade e o seu jeito de ser vai mudando. Ocorre também uma alteração da percepção de satisfação pessoal e o indivíduo passa a se sentir infeliz o tempo todo com seu trabalho e sua vida pessoal.

De acordo com Benevides Pereira (2002, p.45)

“O Burnout é a resposta ao estado prolongado de estresse, ocorre pela cronificação deste, quando os mesmos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes. Enquanto o estresse pode apresentar aspectos positivos ou negativos, o Burnout tem sempre um caráter negativo (distresse). Por outro lado, por não estar relacionado com o mundo do trabalho, com tipo de atividades laborais do indivíduo.

Mesmo no século 21, com tantas formas de correção à disposição, o esgotamento físico e psicológico no ambiente de trabalho vem causando transtornos psicológicos, pensamentos suicida e mortes por suicídio, em decorrência de fatores simbólicos e contextuais presenciados no trabalho ou casos de suicídios que acontecem no ambiente laboral. Infelizmente, a instabilidade sanitária e socioeconômica atual só tende a agravar as coisas.

Muitas das vezes, os colaboradores que sofrem perante seus ambientes institucionais ou corporativos não acusam ou falam a respeito. Sendo assim, a relação com profissional adequado de saúde é necessária dentro de uma corporação, nesse desenvolvimento de flagrar os motivos e conduzir soluções para diminuir o sofrimento de fenômenos emocionais.

A demasia de afazeres aliado à falta de endomarketing, ou seja, gestão insensível e opressora, é uma questão que piorou com a pandemia e as novas condições de home Office, incerteza de relações de trabalho entre os colaboradores e o aumento drástico do desemprego. É comum a ausência de projetos efetivos por parte das organizações no que diz ao zelo com a saúde física e mental do trabalhador, sem citar a quantidade alta de assédio moral e burnout presente nas organizações, ou até mesmo a boreout, um termo criado da palavra “bored” podendo ser traduzida do inglês como “entediado” uma síndrome causada pela falta de trabalho. Casos em que um profissional acaba sendo apartado de suas tarefas laborais, longe de seus colegas, ficando fora das atividades práticas, e assim, desenvolvendo um sofrimento tão grave podendo causar o adoecimento.

De acordo com Benevides Pereira (2002, p.14)

Estudos demonstram que o desequilíbrio na saúde do profissional traz consequências na qualidade dos serviços prestados e no nível de produção. Os lucros também são afetados na medida em que os custos se incrementam em absenteísmo, auxílio-doença, reposição de funcionários, transferências, novas contratações e treinamento. Devido a estas e outras consequências, tem crescido a perspectiva de se investigar e se investir na qualidade de vida do trabalhador.

Esse fato é uma das várias formas de assédio moral que mais ocorre em órgãos públicos ou empresas familiares, em que demitir um profissional não é uma

opção. Se sentir valorizado, reconhecido e útil é um fator extremamente importante na vida e na saúde do colaborador.

De acordo com o artigo de autoria Carlos Alexandre (2019), as porcentagens de suicídios no trabalho estão divididas por 3,2% falta de autonomia no trabalho podendo ser entendida também como boreout, 6,4% síndrome de burnout, 6,4% conflitos entre a família e o trabalho, 9,6% sobrecarga profissional, 9,6% estresse, 16,1% assédio moral, bullying e no topo dos motivos causadores do suicídio está a depressão, com 19%.

6.5 Evasão da síndrome de burnout e transtornos psíquicos

Planejamentos privados e políticas públicas vigorosas para o estímulo de um ambiente de trabalho mais acolhedor e saudável (sendo remoto ou presencial) nunca foram tão necessárias. O trabalho nunca deve ser visto como fonte de sofrimento mental e psíquico.

Segundo pesquisadores de neurociência, muitos fatores presentes na vida de um trabalhador podem melhorar sua saúde e relação com o trabalho, diminuindo seu estresse físico, mental e as chances de sofrer distúrbios psíquicos como a burnout.

O descanso ativo é um ótimo aliado na vida dos trabalhadores, pode ser feito atividades mentalmente e fisicamente estimulantes ou desafiadoras, como jogos esportivos, brincadeiras e corridas, tendo um pequeno objetivo que não seja relacionado ao trabalho. Essas práticas frequentes fazem com que o corpo e a mente fiquem mais ativos e tendo como resultado uma pessoa mais produtiva e saudável.

Um sono de qualidade pode influenciar muito no desempenho do trabalho, é necessário o entendimento que um sono abaixo de 7 horas por noite faz com que a produtividade e rendimento caiam drasticamente, afetando diretamente sua saúde física, estabilidade mental, relação com o trabalho e a vida social, podendo acarretar outros problemas como a síndrome de burnout e estresse crônico.

Uma alimentação com características anti-inflamatória no cérebro é extremamente eficiente. Um estilo mediterrâneo de alimentação está associado a uma melhor saúde mental e produtividade evitando problemas psíquicos e transtornos mentais.

Boas conexões sociais, momentos em que o trabalhador tenha uma relação não relacionada com o trabalho, em que não há necessidade de produção ou

negociação é um fator protetor. Técnicas de relaxamento ou mindfulness (uma prática que pode diminuir a reatividade emocional e ajuda a libertar de imagens emocionalmente perturbadoras, permitindo uma melhor capacidade cognitiva) estão muito associadas a uma recuperação da energia e uma melhora tanto de produtividade quanto saúde mental.

6.6 Tratamento da síndrome de burnout

O distúrbio de Burnout é realizado por um profissional de saúde mental, seja ele psicólogo ou psiquiatra a partir dos sintomas apresentados, da história pessoal e relatos da vida atual do paciente. Com relação ao tratamento em muitos casos será necessário a associação de medicação com psicoterapia, é sempre uma combinação de fisioterapia e acompanhamento psiquiátrico. Esse tratamento pode, através de medicamentos, ajudar a amenizar alguns tipos de pensamentos, como o pessimismo ou até mesmo planos suicidas. A medicação usada sozinha pode ajudar bastante, contudo o objetivo não é ficar dependente de medicações, aprender a lidar diretamente com esses pensamentos, identificar os causadores e a lidar com os nossos cuidados é necessário para o processo de cura. A psicoterapia cognitiva comportamental mais focada na resolução do problema também pode ser uma aliada.

A atividade física é muito importante para a saúde física e mental, não possuir tempo para praticá-las pode acarretar prejuízos muito maiores, como apresentado.

É de extrema importância a avaliação também pelo próprio colaborador das condições de trabalho a que está submetido, para que possa ser feito algo para melhoria. Muitas vezes a pressão excessiva quem coloca é a própria pessoa, é importante saber dizer não quando necessário. Ouvir e levar em consideração a opinião de pessoas ao redor pode trazer alerta sobre a síndrome, visto que, quem sofre com ela não se identifica.

É importante não encontrar em álcool e drogas a solução para o problema, é frequente as pessoas usarem substâncias para relaxar ou para dormir ou até mesmo para ter mais energia, isso só agrava a situação e cria um segundo problema. Exercícios de relaxamento como meditação mensal tem uma eficácia comprovada na diminuição do estresse e no controle da síndrome de burnout.

6.7 Prevenção do burnout através do endomarketing

A síndrome de burnout pode ser resolvida dentro do ambiente de trabalho com programas de bem-estar como coffee breaks, psicóloga de apoio, atividades relaxantes e sala de descanso podem ajudar na saúde física e mental dos funcionários. As atitudes de endomarketing focam motivar, engajar e fascinar colaboradores. Focar em eventos é uma ótima estratégia, além de reunir as pessoas em uma situação de descontração, este tipo de evento demonstra que a empresa reconhece a importância de todos os seus funcionários. Independente do porte da organização, constantemente haverá ocasiões especiais para serem comemoradas: aniversários, encontro de gestores, alcance de metas, anos de empresa entre outras datas comemorativas. Reuniões motivacionais e treinamentos também estimularam o crescimento profissional e ao agrado da equipe.

Quando os indivíduos são inseridos em um local em que são reconhecidos, valorizados e incentivados a fazer suas melhores tarefas, aumenta o ponto de motivação e engajamento delas, atingindo importantes diferenciais competitivos para as organizações. Esse engajamento abre espaço para uma imensa variedade de benefícios, como uma satisfação maior no ambiente de trabalho, um fator primordial para garantir a produtividade e a qualidade no meio empresarial.

O endomarketing fortalece os recursos humanos nas ações de qualidade de vida, promoção de saúde e bem-estar no ambiente de trabalho.

Diante disso, o nível de absenteísmo é diminuído, visto que os colaboradores passam a se ausentar menos ao trabalho por causas de doenças ocupacionais como DORT e LER, ou outros desconfortos que impeçam a sua aparição e produtividade na empresa.

De acordo com Love (1997, p. 14-17)

Diversos fatores são responsáveis por motivar ou desmotivar um indivíduo em seu ambiente de trabalho: a) Fatores que motivam: responsabilidade, autonomia, confiança, ser desafiado, receber feedback e reconhecimento, ter uma variedade de funções, desenvolvimento e amadurecimento pessoal, apoio do grupo e liderança eficaz, benefícios, promoção, sucesso em alcançar os objetivos. b) Fatores que desmotivam: muito ou pouco trabalho, rotina, monotonia, autoridade abusiva, falta de oportunidade de tomar decisões, ambiente profissional, falta de recompensas, comunicação ineficiente e ineficaz, regras rígidas da empresa (LOVE. 1997).

Efetuar o endomarketing dentro das empresas exige planejamento, organização e pessoas responsáveis, isso é necessário para que essa medida seja coerente com a estratégia da empresa. Eventos internos são excelentes para aumentar o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Independentemente do tamanho da organização é importante investir no alinhamento da comunicação com as equipes, informando metas, desafios e conquistas. Os meios utilizados para isso podem ser através de jornal mural, e-mail ou ferramentas de chat online.

O endomarketing é uma ferramenta importante e poderosa de Gestão de pessoas, capaz de aumentar o engajamento e promover a motivação dos colaboradores, mediante isso eles passam a produzir melhor e conseqüentemente elevando os resultados organizacionais.

7. EMPRESAS QUE POSSUEM O ENDOMARKETING APLICADO

No presente capítulo será abordado três empresas que possuem o endomarketing aplicado com excelência, apresentando desde como isso ocorre internamente na empresa até os seus reflexos no externo da empresa.

7.1 Cielo – a empresa

A Cielo, empresa operadora de serviços financeiros, é a única empresa brasileira a ser classificada como uma das 100 empresas mais inovadoras do mundo, segundo a lista da Forbes de 2016. Em quase uma década, a Cielo posicionou-se como uma das principais operadoras de serviços financeiros no Brasil com transações que equivalem a 10% do PIB nacional no período em que foi posicionada na 52ª colocação da lista.

“Não somos uma empresa de tecnologia que tem uma área de inovação: esta é a parte central da estratégia, está no nosso DNA”, (Rômulo de Mello Dias, CEO da empresa, 2016)

A empresa vem frequentemente lançando novas máquinas e novos meios de facilitar e inovar os meios de pagamento através das famosas “maquininhas”. A empresa criou, em abril de 2016, uma máquina smart com funções também de um smartphone, criando assim uma necessidade no público de funcionalidades que até então eram desconhecidas.

Danilo Caffaro, vice-presidente executivo de produtos, negócios, inovação e marketing, (2017):

Não dava para fazer inovação só entre a gente. Apesar de termos feito do hardware ao software da Cielo Lio, estamos pensando na plataforma: estar no Android, que tem mais de 200 mil desenvolvedores no Brasil, é justamente para proporcionar um ambiente de inovação colaborativa.

Constantemente a Cielo demonstra não tem medo de arriscar e de mudanças que a adequem ao mundo globalizado, de necessidades rápidas e ritmos frenéticos, algo que é de extrema importância para que a empresa consiga crescer. A empresa, fundada em 1995 com o nome de VisaNet, demonstra-se à frente desde lá: era a única empresa financeira que operava a bandeira no Brasil. A marca com o nome de Cielo surgiu apenas em dezembro de 2009, após uma medida da CADE

(Conselho Administrativo de Defesa Econômica) e do Senado Federal que fez com que acabasse a exclusividade em operações financeiras.

Hoje, a Cielo opera em 2,2 milhões de pontos de venda em mais de 5.500 municípios brasileiros, e está avaliada em 20,6 bilhões de dólares, de acordo com a lista anual de FORBES das maiores empresas do mundo, publicada em maio de 2016.

Rômulo de Mello Dias (2016):

Somos mais do que uma máquina, somos uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo. Lideramos o segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina e nos tornamos uma das dez maiores do Brasil em valor de mercado. Oferecemos um portfólio de soluções inteligentes e conectadas entre si para atender às necessidades dos nossos mais de 1,7 milhão de clientes ativos, desde empreendedores até os maiores varejistas do país. Inquietos. Somos máquina, internet, celular e toda a inovação que vier. Acreditamos que nenhum negócio nasceu para ficar parado e a nossa vocação é despertar a mesma inquietude em cada um dos nossos clientes.”

7.1.1 O endomarketing da Cielo

Uma das tarefas mais complexas e necessárias dentro de uma corporação é conseguir, de forma exemplar, a integração de seu capital humano interno e, através disso, manter e/ou aumentar a produtividade no ambiente de trabalho.

Gabriel Zanelato, graduado em Harvard em comunicação interna, administração e gerenciamento, trabalha na área de endomarketing da Cielo e é responsável pelo engajamento e a comunicação dos valores da companhia, das ações, das novidades dos negócios, dos produtos e de tudo que acontece na Cielo para todos os funcionários, independente da filial em que ele esteja ou do grau de dificuldade para que sua necessidade seja atendida e a informação seja apresentada.

Gabriel afirma que esse gerenciamento é feito em três frentes que podem ser consideradas os motores do endomarketing da empresa:

- Canais de comunicação: Click notícias (e-mails enviados aos funcionários com possibilidade de interação), Click TV (forma mais dinâmica de interação e com maior periodicidade)
- Campanhas
- Eventos

Além disso, enfatiza a importância dos canais e de campanhas, que são as frentes nas quais ele é responsável, apontando sua assiduidade em integração dos temas de trabalho a esses canais para que cheguem da melhor forma possível e atenda da melhor forma as necessidades do público interno.

A Cielo como um todo possui como base a necessidade de manter a comunicação com seu público interno e possui uma gestão bem-elaborada e adaptada ao mundo atual, analisando a resposta de seus funcionários para que os recursos sejam utilizados da melhor forma e abrangendo todos os funcionários.

Na empresa, há conteúdos em diferentes formas produzidos também por uma agência exclusivamente direcionada a comunicação interna da empresa e tem a preocupação com a necessidade de o canal manter-se sempre atualizado e não tornar-se monótono.

Gabriel Zanelato, em entrevista:

É importante se policiar para não ficar na zona de conforto e não deixar o canal desatualizado. A agência de comunicação não deve ser o fator limitador para produção de conteúdo, fazemos muitos vídeos para que o público interno receba também as informações publicadas pelo marketing e fique atualizado dos lançamentos da empresa. É uma busca por conteúdo, independentemente de ser com a agência ou internamente, mas sempre respeitando a comunicação, e não comunicar apenas por comunicar, é de extrema importância uma estratégia por trás da comunicação, uma racionalidade.

O canal de TV da empresa é também ramificado: há mensagens específicas para cada setor e há um gerenciamento de conteúdo inclusive em andares diferentes da empresa, elaborando de acordo com o perfil comportamental e a necessidade de cada mensagem. O local das TV'S utilizadas por meio de comunicação é também pensado previamente: são localizadas em locais estratégicos como halls e cafés.

Gabriel Zanelato, em entrevista:

São locais com maior frequência de pessoas, desde alguém que está indo embora até alguém tomando um café e normalmente lugares em que há estadia prolongada. Não seria viável colocar, por exemplo, em salas de reunião, em que ficam vazias durante longos períodos, ou em corredores, em que a estadia é curta, ou em locais de trabalho, em que podem prejudicar a produtividade ou a atenção do colaborador.

O tempo de conteúdo também previamente elaborado, são conteúdos dinâmicos, com 1 minuto e 24 segundos de duração para que não tome tempo do colaborador ao mesmo tempo que chame a atenção e dure apenas o tempo suficiente em que o colaborador se manterá no local.

Há também nas TV'S a adaptação de formatos, através de uma matriz de comunicação que define quais canais serão utilizados para dissipar determinada informação em tempos e dias determinados para que as ferramentas sejam utilizadas de forma programada de acordo com o tipo de informação.

O mundo acelerado atual é um desafio no mundo atual, e a Cielo enfatiza a importância da forma de comunicação, de um meio que chame a atenção, de algo que integre o funcionário para que possa competir com o consumo midiático mundial. A informação nas TV'S, por exemplo, permite vários formatos, autonomia e feedbacks imediatos dentro da corporação, o que trouxe muita inovação para a comunicação da empresa.

A Cielo é uma das maiores operadoras de máquinas de cartão de crédito e é referência na valorização que dá aos seus colaboradores, de forma a mantê-los satisfeitos no ambiente em que trabalham e se preocupa com a melhoria constante comunicação interna dentro de seus canais.

Dessa forma, os principais desafios de comunicação das empresas são solucionados através dos seguintes meios:

TV Corporativa Cielo:

- Segmentação de conteúdo: software Screencorp permite exibir o conteúdo acordo com cada unidade Cielo
- Estratégia: as TVs localizam-se na copa, refeitório e no hall principal, impactando colaboradores sem ocasionar distrações enquanto trabalham
- A TV Corporativa Cielo complementa os outros canais de comunicação (e-mail, newsletter interna, campanhas e eventos)
- É fácil produzir conteúdo para a TV Corporativa

Feedback: como colaboradores e gestores avaliam a TV Corporativa Cielo

- Call to action: TV comunica rapidamente e com expertise
- É o canal de maior aderência dos colaboradores e recebe feedbacks contínuos
- Liberdade criativa: diversos formatos de conteúdo
- Considerada o canal de comunicação que permite mais inovação
- A Cielo confia no software da Screencorp

A empresa, além da comunicação interna extremamente bem-desenvolvida e elaborada, possui locais direcionados ao entretenimento e bem-estar do colaborador, como halls com fliperama, salões de jogos, happy hour, alimentação, espaço de beleza e sistema de reconhecimento dos colaboradores

7.2 Fiat – a empresa

A Fiat foi fundada por Giovanni Agnelli em 11 de julho de 1899. O nome Fiat é uma sigla que traduzido para o português significa Fábrica Italiana Automobilística de Turim. A cidade de Turim fica localizada no norte da Itália, onde morava o fundador da marca.

O foco de investimentos da Fiat nem sempre foi voltado para o ramo de automóveis. Logo após a segunda guerra mundial, a empresa foi apoiada financeiramente pelo governo italiano para que expandisse seus serviços para outras áreas, como os setores de trens, tratores e construção civil, que na época era de extrema importância.

Na mesma época da segunda guerra mundial a empresa teve uma maior participação na economia do país, começando a se destacar na fabricação de armas, aviões e maquinários para combate no geral.

Portanto, em 1945 o fundador Giovanni Agnelli faleceu, deixando uma grande lacuna no destino e nova liderança da empresa. Essa lacuna estava em aberto pois nenhum membro da família estava interessado em ocupar a posição de líder da empresa, assim a marca acabou ficando sem nenhum herdeiro de Giovanni por 20 anos.

Por volta de 1966, o neto do fundador Giovanni Agnelli, que carregava o mesmo nome do avô, assumiu a montadora. Dessa maneira, Giovanni, ou Gianni como era conhecido, começou a transformação da marca para um nível global de reconhecimento.

A partir disso, a empresa começou a fazer negócios com outras grandes empresas do ramo automobilístico. Como exemplo, a mais famosa aquisição da Fiat foi a Ferrari.

7.2.1 Chegada da fiat ao brasil

No início dos anos de 1970 a estratégia da Fiat era expandir sua empresa para outros países, sendo o Brasil uma das peças-chaves para o plano de expansão da montadora. A primeira fábrica no Brasil começou a ser construída em 1973, localizada na região de Betim, em Minas Gerais. A planta da fábrica foi finalizada somente no ano de 1976 e até os dias atuais é a maior fábrica da Fiat em todo o mundo.

A região de Minas Gerais não foi escolhida por acaso. No começo da década de 60, ocorreu uma concorrência para o fornecimento de tratores ao governo estadual, que acabou sendo vencido pelos italianos. Naquela época o governador Rondon Pacheco iniciou suas negociações com a empresa Fiat em Turim, na Itália. Desse modo, resultou na assinatura de um acordo conhecido como Comunhão de Interesses.

De acordo com Jack Corrêa (2016), responsável pelo setor de relações públicas da Fiat

Um fator determinante foi a parceria com o estado, que entrou com pouco mais de 40% de participação no empreendimento. São Paulo e Paraná ofereceram incentivos fiscais, mas não acenaram com tal proposta de sociedade. E havia a política de descentralização econômica do governo federal.

O primeiro automóvel fabricado no Brasil foi o modelo 147. Porém as grandes vendas no Brasil se iniciaram na década de 1980, com o lançamento do modelo Uno, sendo um dos grandes sucessos da marca.

7.2.2 O endomarketing da fiat

A Fiat é uma empresa que compreende a necessidade do público interno se sentir pertencente a organização, sendo tratados da mesma maneira que os clientes externos. Nesse sentido, a empresa utiliza ações de endomarketing para conseguir melhores resultados em seus serviços, promovendo ações internas com o objetivo de valorizar seus funcionários.

Na empresa, o endomarketing está presente na vida dos funcionários e de seus familiares. Como exemplo, a montadora tem como objetivo levar a família do funcionário cada vez mais perto da empresa, para isso oferece festas de bodas para aniversários de casamentos, festas de debutantes para as filhas dos colaboradores, entre outros eventos.

De acordo com Passos (2016), a empresa Fiat é uma fabricante de carros que acredita no endomarketing e trata seus funcionários como seus primeiros clientes, umas das ações apresentadas aos colaboradores é a escolha de serem os primeiros a fazerem testes-drive de novos modelos da marca.

A comunicação da Fiat é fundamentada na comunicação integrada e ações de responsabilidades associadas aos funcionários. As ações de comunicação da empresa são discutidas por um comitê formado pelos diversos setores da organização.

Um grande aliado do endomarketing é a tecnologia. As ferramentas oferecidas proporcionam uma melhora na comunicação interna na companhia, afetando diretamente a produção de seus colaboradores. A intranet é um dos diferenciais da empresa.

De acordo com Marco Antonio Lage (2008), ex-diretor de comunicação corporativa da Fiat Automóveis, 95% dos funcionários estão conectados nesta plataforma, incluindo os oito escritórios da companhia no país. Essa tecnologia promove uma melhoria na comunicação interna da organização, disponibilizando vagas, lista telefônica, promoções e um link "Fale com o Presidente", possibilitando que qualquer colaborador se comunique com o chefe. Essas ações de endomarketing promovem a aproximação dos funcionários com a empresa.

Segundo Marchiori (2005), é necessário ter em mente que os funcionários se tornam um processo viável através da comunicação entre os diferentes setores e indivíduos, seja pela expressão, informação, diálogo ou em função de seus relacionamentos. Assim, fica claro que a empresa deve compreender os processos

realizados e a importância dos funcionários nesses processos, levando em consideração a relevância e destaque de cada colaborador.

Segundo Maia (2013, p.42)

A comunicação interna [da Fiat] organiza sua atuação em três pilares, trabalhados de forma sinérgica e complementar:

- O Pilar informação: Abrange a difusão de mensagens e a gestão de veículos internos. São nove meios: As revistas Expresso Fiat e Fiat em Família, os informativos Fala Fiat e Fiat News, Interativa Fiat (Intranet), o enews Notícia do Dia, Torpedo Fiat (SMS corporativo) Quadro de avisos e a Fiat Tv;
- O pilar clima/motivação: Engloba os diversos eventos, campanhas, promoções realizadas ao longo do ano;
- O pilar diálogo: É composto pelas ações de comunicação face a face, abrangendo as diferentes oportunidades de instrumentalização, capacitação e sensibilização das lideranças para a execução da comunicação direta. O trabalho no pilar Diálogo é composto por três frentes de ação: (1) Instrumentalização: Fornecer aos líderes ferramentas de comunicação face a face segmentada de acordo com os macros perfis de público: áreas administrativas e produção. Capacitação: preparação das lideranças para a comunicação face a face. (3) Sensibilização: promover o aprendizado pelo modelo de liderança.

A última ação de endomarketing aplicada pela Fiat resultou em algumas remodelações no departamento de comunicação corporativa, tendo como principal objetivo estimular o conforto do colaborador, e assim estimulando a transparência e criando um ambiente favorável para o trabalho em equipe.

Os resultados foram muito favoráveis para a empresa, sendo eles: aumento da produção em 35,5%, satisfação máxima de 95% dos colaboradores, mais de 500 mil currículos recebidos no intervalo de 12 meses, potencialização da satisfação do cliente interno que se reflete diretamente no cliente externo e maximização de vendas.

7.3. Google – a empresa

A Google foi criada por Sergey Brin e Larry Page em 4 de setembro de 1998, enquanto estavam na Universidade Stanford como alunos de doutorado. Atualmente, a empresa é definida como uma organização multinacional de prestações de serviços online e software dos Estados Unidos. Abriga e amplia uma série de produtos e serviços baseados na internet, tendo maior parte do seu lucro através da publicidade pelo AdWords (Google Ads ou Adwords é o principal sistema de publicidade da Google e maior fonte de receita desta empresa)

O Maior objetivo evidente da empresa desde sua criação foi organizar a informação mundial e torná-la acessível e útil para todos. O rápido crescimento do Google, desde sua formação, acarretou uma variedade de aquisições, produtos e colaborações que atravessam o padrão de criações iniciais, como smartphones Pixel, os assistentes domésticos da linha Google Home, o tablet Pixel Slate, o laptop Pixelbook e o roteador Google Wifi. Destacam-se os apps predominantes da empresa que podem ser utilizados por toda a população: Gmail, Youtube, Google Tradutor, Meet, Maps e Google Chrome são alguns modelos. Atualmente, o Google tem mais de 1 bilhão de usuários - o que espelha a quantidade de um em cada seis habitantes da terra, além disso a empresa alcançou o controle total do desenvolvimento do sistema operacional móvel para smartphones Android, utilizados em telemóveis como o Motorola One.

De Acordo com a consultoria Interbrand (2007):

A marca da empresa foi a que mais se fortaleceu em 2007, alcançando valor estimado em 17,8 bilhões de dólares, tendo uma valorização de 44% e alcançando a vigésima posição no ranking das mais valiosas do mundo. A expansão acelerada tornou o Google um dos maiores mercados abertos de trabalho de que se tem notícia. Em média, são contratadas 16 pessoas por dia - atualmente a empresa emprega 17 000 funcionários em 37 países.

A empresa foi classificada pela BrandZ (2022) como a marca mais poderosa do planeta, ademais a Revista Fortune (2017) coloca o Google como o melhor lugar do mundo para se trabalhar, por conta da sua alta valorização do endomarketing e reconhecimento dos colaboradores. Segundo Alejandro Pinedo (2008), um dos principais motivos do crescimento do Google surge ao reboque do aumento de comercialização via Internet e a importância que a empresa dá à gestão estratégica de sua marca.

7.3.1 Chegada do Google ao Brasil

O Google chegou no Brasil em 2005, sete anos após o lançamento oficial do serviço de buscas online nos Estados Unidos. Seu primeiro estabelecimento foi construído em Belo Horizonte, em Minas Gerais, e atua até hoje no mesmo endereço. Antes de ser assalariado pela empresa, o local (Akwan) pertencia aos orientadores e estudantes da Universidade Federal De Minas Gerais (UFMG) na data de 19 de julho de 2005.

A primeira passagem do Google em território nacional foi habituada com a aquisição da Akwan, projetada dentro do Departamento de Ciência e Computação da Universidade Federal De Minas Gerais (UFMG) sendo uma startup gerenciada por quatro professores fundadores, são eles: Ivan Moura Campos, Nivio Ziviani e Berthier Ribeiro Neto, que hoje, é diretor de engenharia do Google para América Latina.

De acordo com André Barrence Berthier (2020):

Eles foram importantes protagonistas da história mais recente do ecossistema de inovação e impulsionaram o movimento de trazer para fora da universidade, as inovações desenvolvidas em diferentes departamentos. O papel do Google foi mais representativo do que prático, nesse caso. O fato de uma startup ter sido criada no ecossistema mineiro e ter evoluído a ponto de ser adquirida por uma das empresas de tecnologia mais reconhecidas no mundo, incentivou outras pessoas a tirarem suas ideias do papel.

Barrence (2020) realça que Minas Gerais tem uma forte quantidade de polos de inovação e universidades, o que foi extremamente crucial não só para a construção do Google no Brasil, mas também, para o planejamento de parques tecnológicos, criação de núcleos de transferência de tecnologia e demais iniciativas com o objetivo de crescer o setor tecnológico no estado.

7.3.2 O Endomarketing do Google

Como dito anteriormente, o Google é destaque em melhores empresas onde se pode trabalhar, a resposta está em como a empresa age em relação ao clima organizacional do ambiente de trabalho.

Um dos fatores que faz parte das estratégias do Google é a importância que é atribuída ao processo de contratação de funcionários, o que influencia o avanço

do seu clima organizacional. É essa medida de contratação que garante que os colaboradores escolhidos terão o conhecimento necessário sobre o produto. Ademais, o Google está sempre em busca de perfis que gostem de mudanças e estão sempre dispostos a aprender.

A empresa influencia os seus funcionários a terem mais motivação através de desafios e terem um certo posicionamento de dono. Segundo Carol Azevedo, gerente de RH da google (2021), a propriedade de uma criação vale mais do que a sua origem ou o indivíduo que a criou, todos podem propor melhorias. "Impulsiono pessoas para impulsionar processos"

A empresa não tem o costume de seguir padrões hierárquicos, seus colaboradores têm a liberdade necessária para atuar de forma colaborativa, expressando suas ideias e opiniões. Ela também tem a oferecer uma série de benefícios para tornar esse espaço mais atrativo, com espaços coloridos, estimulantes, mesas coletivas ou individuais e assim por diante. Tudo para que os colaboradores se sintam confortáveis, felizes e mais dispostos, resultando nas soluções tecnológicas que vemos surgir no mercado ano após ano. A cultura no Google é tão valorizada que a organização fundou o cargo de Chief Culture Officer (CCO), da qual o objetivo é reforçar e definir a identidade da empresa, logo, existe um líder somente para garantir a satisfação e felicidade dos colaboradores. "Preservar a cultura da nossa empresa enquanto crescemos é definitivamente um de nossos maiores desafios", disse Eric Schmidt, principal executivo do Google desde 2001.

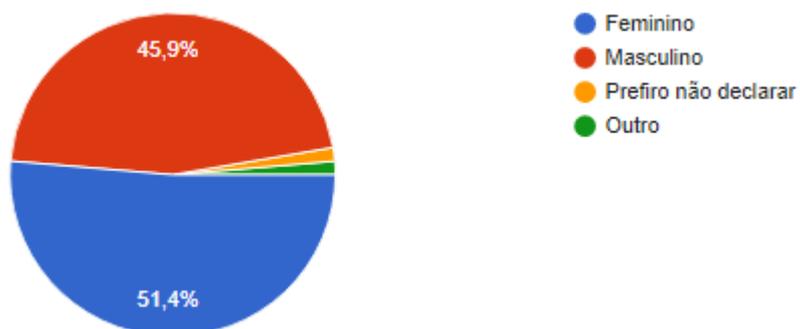
De acordo com Casaqui e Riegel (2008):

Pode-se observar um fenômeno comunicacional da publicização do ambiente de trabalho do Google, que alimenta o “sonho de consumo” de milhares de jovens pelo mundo, sintonizados com a cibercultura e com bens culturais partilhados globalmente: o de trabalhar nessa empresa. São imagens de um ambiente de produção, representações sociais de atividade criativa espetacularizada, que mobilizam o imaginário contemporâneo do trabalho ideal. [...] O sentido da criatividade no Google, como algo ligado à manifestação do jogo no trabalho, vem servir à estratégia mercadológica que “transborda” do âmbito interno da instituição ao exterior, dos “desenvolvedores” (termo que designa os funcionários da instituição, segundo a própria empresa) aos consumidores internautas, em especial, mas para qualquer um que tenha acesso às imagens do ambiente de trabalho da corporação: há o revestimento de elementos lúdicos, como óculos sociais que ressemantizam os intrincados e automatizados processos que regem as tecnologias do serviço de busca Google.

A empresa além do ambiente de trabalho extremamente bem-desenvolvido conta com benefícios como transporte a empresa gratuito, aulas de ginástica, incentivando a participação de esportes, massagens no período de trabalho, espaço para os pets, 18 semanas de licença maternidade entre outras diversas regalias. Além de conquistar a simpatia dos funcionários, a empresa os estimula à leitura, segundo um Googler (como são chamados os colaboradores da empresa) de Zurique (Suíça), todos os novatos têm direito a escolher três livros das bibliotecas espalhadas pelos escritórios Google e assim podendo levá-los como presente.

8. PESQUISA DE CAMPO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

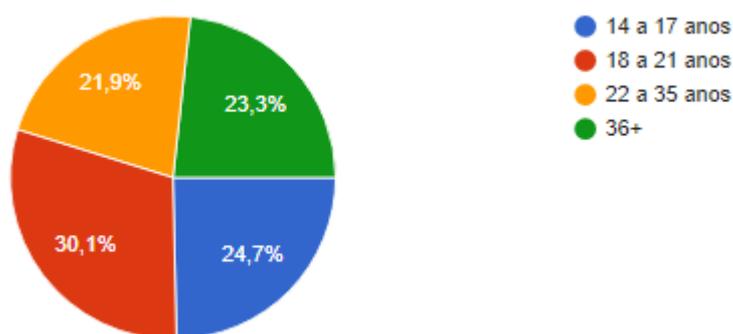
Gráfico 1: Sexo



Fonte: Autores

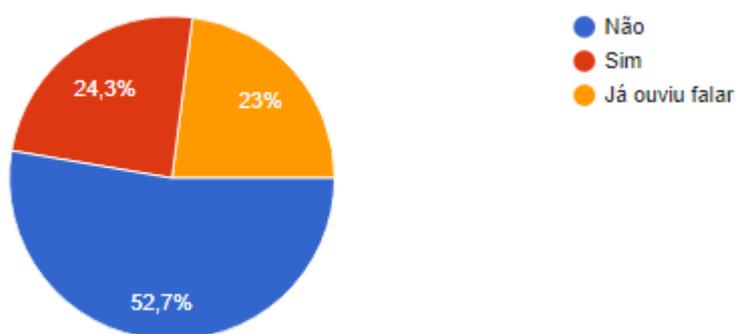
De acordo com o gráfico 1, 51,4% dos entrevistados são do sexo feminino, 45,9% masculino e 2,7% outros ou não quiseram declarar.

Gráfico 1: Faixa etária



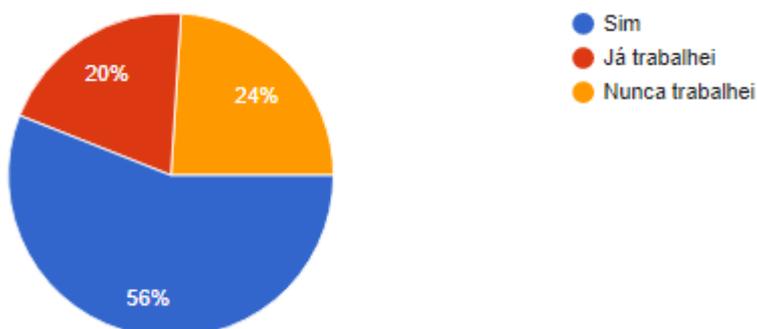
Fonte: Autores

De acordo com o Gráfico 2, a faixa etária predominante dos entrevistados é de 18 a 21 anos, representando 30,1% das respostas. Além disso, 24,7% possuem entre 14 e 17 anos, 23,3% possuem mais de 36 anos e 21,9% possuem entre 22 a 35 anos.

Gráfico 2: Conhecimento do endomarketing

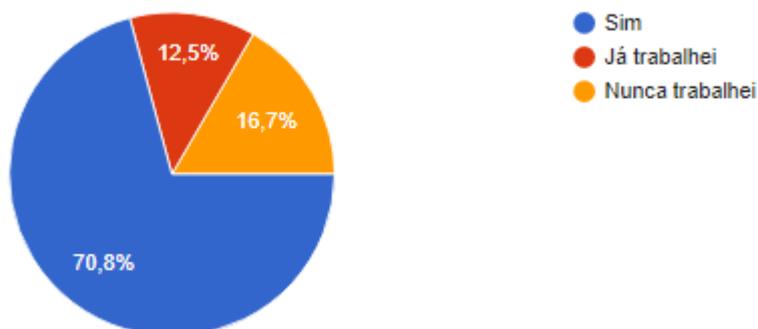
Fonte: Autores

De acordo com o gráfico 3, 52,7% dos entrevistados não têm ciência do que é ou nunca ouviram falar sobre endomarketing, 23% já ouviu falar sobre o assunto e 24,3% sabem o que significa.

Gráfico 3: Ocupação profissional

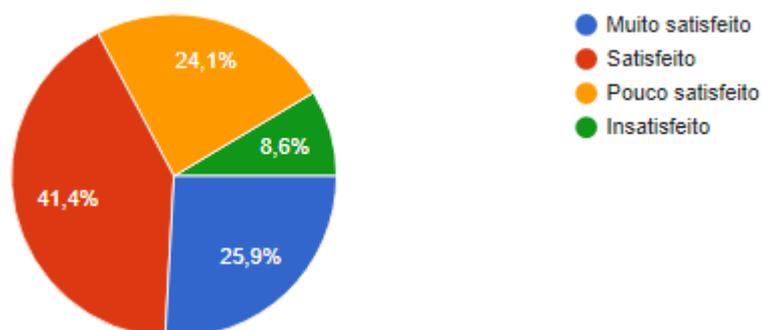
Fonte: Autores

O gráfico 4 representa as respostas dos entrevistados que não têm o conhecimento do que se trata o endomarketing ou já ouviram falar algo sobre. Desse modo, é possível observar que a maior parte dos entrevistados está trabalhando atualmente, representando 57,1%. Além disso, 24,5% nunca trabalhou e 18,4% já trabalhou em algum momento.

Gráfico 4: Ocupação profissional

Fonte: Autores

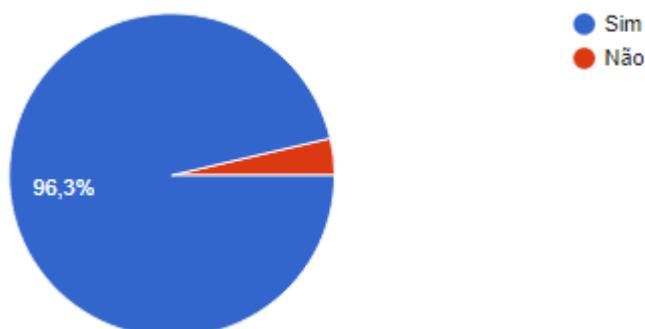
O gráfico 5 representa as respostas dos entrevistados que têm o conhecimento do que se trata o endomarketing. Sendo assim, a maior parte dos entrevistados está trabalhando atualmente, representando 70,8%. O restante representa os que nunca trabalharam ou já trabalharam em algum momento, sendo representado por 16,7% e 12,5% respectivamente.



Fonte: Autores

De acordo com o gráfico 6, 41,4% dos entrevistados estão satisfeitos com seu trabalho, 25,9% estão muito satisfeitos, 24,1% pouco satisfeitos e a minoria com 8,6% insatisfeitos com o clima organizacional do seu ambiente de trabalho.

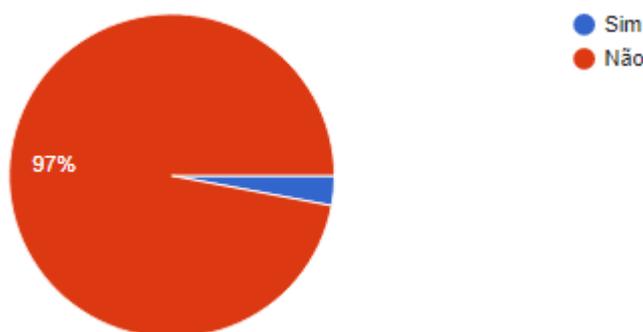
Gráfico 5 - Presença do endomarketing na empresa



Fonte: Autores

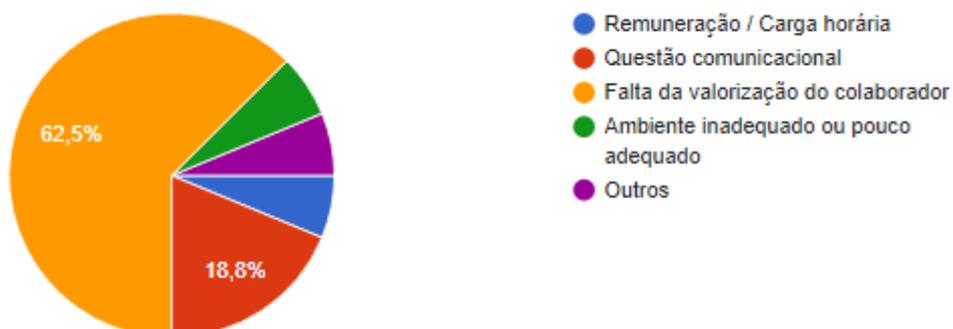
O gráfico 7 representa as respostas dos entrevistados que estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente de trabalho. Sendo assim, a maioria dos entrevistados satisfeitos ou muito satisfeitos possuem em seu trabalho ferramentas e/ou ações de endomarketing aplicadas, representando 96,3%. Os outros 3,7% representam aqueles que estão satisfeitos ou muito satisfeitos, mas não possuem técnicas de endomarketing aplicadas.

Gráfico 6 - Presença do endomarketing na empresa



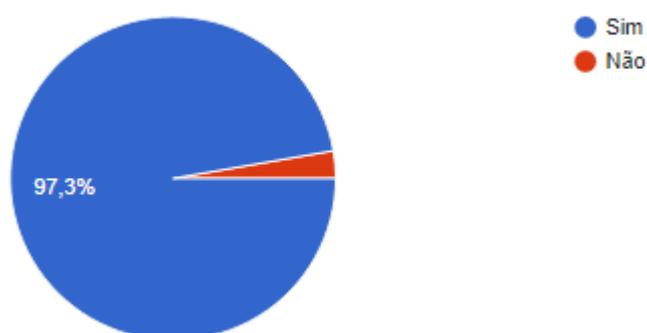
Fonte: Autores

O gráfico 8 representa as respostas dos entrevistados que estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos com o ambiente de trabalho. Sendo assim, a maioria dos entrevistados insatisfeitos ou pouco satisfeitos não possuem em seu trabalho ferramentas e/ou ações de endomarketing aplicadas, representando 97%. Os outros 3% representam aqueles que estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos, mas possuem alguma ferramenta e/ou ação de endomarketing aplicada.

Gráfico 7: Principal razão de insatisfação

Fonte: Autores

De acordo com o gráfico 7, 62,5% dos entrevistados estão insatisfeitos principalmente com a falta de valorização do colaborador no ambiente de trabalho, em seguida, 18,8% com a questão comunicacional, 6,3% insatisfeitos com a remuneração/ carga horária, 6,3% outros motivos e, em seguida a minoria com 6,1% insatisfeitos com o ambiente de trabalho inadequado.

Gráfico 8: Importância do endomarketing

Fonte: Autores

De acordo com o gráfico 8, a maior parte dos entrevistados considera o endomarketing como algo importante para o sucesso da empresa, representando 97,3% e apenas 2,8% não consideram o endomarketing como algo que influencia no crescimento da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento atual vivemos em um mundo globalizado, podendo ser observado constantes mudanças em um curto período, exigindo compreensão de todos para analisar e captar tais mudanças. No mundo empresarial, é possível analisar as mesmas mudanças. A relação entre os colaboradores e a empresa vem se alterando ao longo dos anos e foi um fator essencial para que as empresas pudessem se manter dentro do ambiente corporativo globalizado e competitivo, visto que as pessoas são o principal fator dessa mudança.

No ambiente organizacional, os funcionários são essenciais para que a empresa obtenha o alcance dos objetivos estabelecidos. Desse modo, a empresa tem a responsabilidade em compreender os objetivos e desejos de cada colaborador para o sucesso da empresa.

O endomarketing é uma ferramenta muito eficiente no quesito de promover a motivação e comprometimento dos funcionários. Seu principal objetivo é estabelecer uma boa relação entre todos os colaboradores, sendo feita através do comprometimento entre eles. A aplicabilidade do endomarketing, quando bem administrada, apresenta muitos resultados positivos, assim cooperando para a conquista do público interno da organização e promovendo melhor alcance dos objetivos estabelecidos.

O principal desafio das organizações atualmente é manter os colaboradores motivados e comprometidos com o trabalho. Dessa maneira, as empresas buscam investir na melhoria da comunicação interna, ambiente físico da empresa, além do reconhecimento do funcionário no ambiente empresarial.

As empresas utilizam ações e ferramentas que visam a melhoria da relação entre os funcionários, sendo a comunicação interna essencial para gerar essa melhoria e motivação no público interno, ou seja, para que o uso do endomarketing seja eficiente é necessária uma comunicação interna adequada.

Foi realizada uma análise com três grandes empresas já estabelecidas, que utilizam o endomarketing com excelência, sendo possível a observação dos resultados obtidos através da implementação de ações e ferramentas do endomarketing nas organizações e os reflexos dessa valorização dentro do público interno e externo da empresa, apontando também o fator “endomarketing” como um dos principais fatores para que a empresa alcançasse o patamar atual.

As ações aplicadas nas empresas apresentadas buscam valorizar os funcionários colocando em prática ferramentas do endomarketing, sendo algumas delas política de benefícios, eventos com o público interno, feedbacks, entre outras, possuindo cargos e setores específicos para essa questão.

Dessa maneira, chega-se à conclusão de que o endomarketing é essencial nas organizações, pois através de suas ações e ferramentas possibilita a empresa ter uma melhor relação com os seus funcionários, como consequência estimulando-o em seu serviço proposto, que por sua vez, produzirá de uma forma mais eficiente e com uma maior qualidade, além de influenciar no crescimento da empresa e na fidelização dos clientes externos, ou seja: aqueles que consomem determinado produto ou serviço.

O objetivo geral do trabalho foi analisar o endomarketing, visando observar seu desempenho dentro da organização, além das vantagens e consequências do seu uso. Assim, após observar a produtividade das empresas trabalhadas, pode-se compreender que tais ações são consideradas essenciais para resultados positivos na organização.

Além disso, através de pesquisas feitas foi observado que grande parte dos entrevistados consideram o endomarketing como algo importante para o crescimento da empresa, e 96,3% dos entrevistados que trabalham e estão satisfeitos ou muito satisfeitos possuem práticas e/ou ações de endomarketing aplicadas. Em contrapartida, 97% daqueles que trabalham e estão insatisfeitos e/ou pouco satisfeitos com seu trabalho não possuem as práticas de endomarketing aplicada, mostrando que a satisfação e/ou insatisfação do colaborador está diretamente relacionada ao ambiente de trabalho e à importância que o funcionário possui dentro do ambiente organizacional.

Os objetivos específicos conduziram o alcance do objetivo geral, identificando os processos e resultados no público interno devido as ações e ferramentas do endomarketing, e como isso afeta diretamente a produtividade dos colaboradores, contribuindo para a lucratividade da empresa.

REFERÊNCIAS

ALIANO, Lara. **FIAT no Brasil: do pioneirismo à inovação**. Disponível em: <https://blog.cvpveiculos.com.br/historia/fiat-no-brasil-do-pioneirismo-a-inovacao/>. Acesso em 17 de setembro de 2022.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARRENCE, André. **Os 15 anos do Google no Brasil: do começo em BH à pandemia**. 1 ed. Estado de Minas, 2020.

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: MakronBooks, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BENEVIDES-PEREIRA AMT. **Burnout: quando o trabalho ameaça a vida do trabalhador**. São Paulo (SP): Casa do Psicólogo, 2002

BETTERFLY BLOG. **Evolução da gestão de pessoas: conheça os principais avanços na área**, 19 maio 2019. Disponível em: <https://betterfly.com/pt-br/blog/evolucao-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

BLOG Gympass. **Conheça as principais doenças ocupacionais e suas causas**. Disponível em: <https://blog.gympass.com/principais-doencas-ocupacionais/>. Acesso em 29 de agosto de 2022.

BLOG Solides. **Como evitar o esgotamento mental**. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/dicas-evitar-esgotamento-profissional/>. Acesso em 16 de agosto em 2022

BLOG SOLIDES. **Gestão de Pessoas: o que é, pilares, importância e aplicação**, 30 jun. 2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/guia-completo-de-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 18 ago. 2022.

BORGES, Leandro. **Teoria Comportamental: O que é e como aplicar**, 26 out. 2018. Disponível em: <https://jornadadogestor.com.br/o-que-e/teoria-comportamental-o-que-e-e-como-aplicar/>. Acesso em 04 de setembro de 2022

BRASIL ESCOLA. **Globalização: O que é globalização, principais tendências, Papel das Empresas Transnacionais** [2020]. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/geografia/globalizacao.htm>. Acesso em: 18 ago. 2022

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 1ª ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010. 255 p. ISBN 978-85-99362-48-8.

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BUTTERFLY, Ana Clara. **Como a Google motiva seus funcionários**. Disponível em: <https://betterfly.com/pt-br/blog/como-a-google-motiva-seus-funcionarios/>. Acesso em 25 de setembro de 2022.

CASAQUI, Vander; RIEGEL, Viviane. **Google e o consumo simbólico do trabalho criativo**. *Revista Comunicação, Mídia e Consumo*. São Paulo, v. 6, n. 17, p. 161-180, nov. 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri/SP: Editora Manole, 2014. ISBN 8520437613.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo, ed. Makron Books, 2000, 3ª Edição

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. São Paulo: Anhanguera, 2010. 411 p.. Acesso em 04 de Setembro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. In: Teoria Comportamental. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CODO, Wanderley et al. **Saúde Mental e Trabalho in: Psicologia e trabalho no Brasil. Cap. 8**, Porto Alegre: Artmed, 2004.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2014. 144 p. ISBN 978-85-8318-034-0. Acesso em 04 de Setembro de 2022.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação Interna e cultura organizacional**. 2ª ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. 162 p. ISBN 978-85-98205-83-0. E-book.

DIVULGAÇÃO DINÂMICA. **Teoria X e Teoria Y de McGregor: Em que consiste?** Disponível em: <https://www.divulgacaodinamica.pt/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-estilos-de-lideranca/>. Acesso em 11 de setembro de 2022

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

EQUIPE CIELO. **Endomarketing: aumentar produtividade nas empresas - Blog Cielo**. Disponível em: <https://blog.cielo.com.br/dicas-e-historias-de-sucesso/endomarketing-nas-empresas-como-aumentar-a-productividade/>. Acesso em 24 de setembro de 2022

EQUIPE FORBES. **Como a Cielo tornou-se uma das 100 empresas mais inovadoras do mundo.** Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2016/11/como-a-cielo-tornou-se-uma-das-100-empresas-mais-inovadoras-do-mundo/>. Acesso em 24 de setembro de 2022.

ESTADO DE MINAS, Jéssica Mayara. **Os 15 anos do Google no Brasil: do começo em BH à pandemia.** Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/07/20/internas_economia,1168298/os-15-anos-do-google-no-brasil-do-comeco-em-bh-a-pandemia.shtml/. Acesso em 25 de setembro de 2022.

EXAME. **Benefícios que fazem todo mundo querer trabalhar no Google.** Disponível em: <https://exame.com/carreira/beneficios-que-fazem-todo-mundo-querer-trabalhar-no-google/><https://exame.com/carreira/beneficios-que-fazem-todo-mundo-querer-trabalhar-no-google/>. Acesso em 25 de setembro de 2022.

FERNANDES, W. L. C.; BRUM, S. A. **Comunicação organizacional e Endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR.** ECCOM, Paraná, v. 10, ed. 20, p. 35-48, 2019.

FIGUEIREDO, Marcele. Figura 3: Teorias X e Y. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>. Acesso em 11 de setembro de 2022

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARÃES, Bruna. **Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares,** 16 ago. 2022. Disponível em: [https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20gest%C3%A3o%20de,com%20as%20metas%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o](https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20gest%C3%A3o%20de,com%20as%20metas%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o.). Acesso em: 18 ago. 2022.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Mc Graw-Hill Ltda, 1990.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: Elementos para a Construção de um Marco**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://Endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tesealexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em 13 de setembro de 2022.

INTERBRAND. **Por dentro do Google, a empresa que dominou o mundo**. 1 ed. Revista Exame, 2012

KARVI. **Conheça a história completa da Fiat**. Disponível em: <https://www.karvi.com.br/blog/conheca-a-historia-da-fiat/>. Acesso em 17 de setembro de 2022.

KENOBY. **Entenda sobre a evolução da gestão de pessoas e o seu impacto no RH**, 18 fev. 2019. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/evolucao-da-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 18 ago. 2022.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. p. 4

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, F. B. **Stress, Qualidade de Vida, Prazer e Sofrimento no Trabalho de Call Center**. Tese de Mestrado (Departamento de Psicologia) – Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2004.

LIPP, M. E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil: Saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papyrus, 1996.

MACHADO, G.M. **Endomarketing como ferramenta de melhoria do clima organizacional e da comunicação interna no SENAC**, Santana do Livramento, 2014, 1 CD-ROM.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura organizacional: Conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. São Paulo: USP, 2001. Tese (Doutorado em ciências da comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MARCONDES, José Sérgio. **Hierarquia de Necessidades de Maslow: O que é? Como Funciona?** Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/hierarquia-de-necessidades-de-maslow-o-que-como-funciona/>. Acesso em 11 de setembro de 2022.

MARCONDES, José Sérgio. **Teoria Comportamental: O que é, Origem, Características e Fundamentos**. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-comportamental-o-que-e-origem-caracteristicas-e-fundamentos/>. Acesso em 11 de setembro de 2022.

MARCONDES, José Sérgio. **Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor**. O que são? Suposições. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-x-e-teoria-y-de-douglas-mcgregor/>. Acesso em 11 de setembro de 2022.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: Fonte de prazer ou desgaste? Guia para vencer o estresse na empresa** (M. S. Martins, Trad.). Campinas: Papyrus, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação. Como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro, ed. Elsevier, 2004.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação empresarial**. São Paulo: Atlas, 1989

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva, 2003.

Motta, P. (1999). **Transformação empresarial: a teoria e prática de inovar**. 2 ed. São Paulo: Atlas

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007. 376. Acesso em 11 de Setembro de 2022.

O GLOBO. **Google foi a marca cujo valor mais cresceu em 2007**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/google-foi-marca-cujo-valor-mais-cresceu-em-2007-4166984/>. Acesso em 25 de setembro de 2022.

OCHOA, C. G. **As diferenças entre Comunicação Interna e Endomarketing**. 5ª ed. 9, 2014.

PROFESSOR LUIZ ROBERTO, **Teoria comportamental**, 30 fev. 2020. Disponível em: <https://professorluizroberto.com/teoria-comportamental/>. Acesso em 04 de Setembro de 2022

REDAÇÃO COALIZE. **Importância da comunicação empresarial**, 9 maio 2020. Disponível em: <https://www.coalize.com.br/importancia-comunicacao-empresarial>. Acesso em: 18 ago. 2022.

RETONDO, Lucas. **Figura 2: Fatores motivadores e de higiene de Herzberg, Start up Creator**. Disponível em: <https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>. Acesso em 11 de setembro de 2022

ROMANCINI, J. **The internal marketing (Endomarketing) as a training tool - Case study of cooperatives in western Santa Catarina and enterprise customers datrilha Training Ltd** [O endomarketing como ferramenta de treinamento - Estudo de caso em cooperativas do oeste catarinense. Espacios, v. 33, n. 9, p. 13, 2012.

SALUME, Flaviane Vasconcelos. **Stress e síndrome de Burnout no trabalho**. Trabalho apresentado na Universidade Vale do Rio Doce ã UNIVALE, na faculdade de Ciências Humanas e Sociais ã FHS, no curso de Psicologia, orientado por Omar Ferreira, 2007.

SAUDE ABRIL. **Doença burnout e suas consequências.** Disponível em: <https://saude.abril.com.br/especiais/precisamos-falar-sobre-burnout/#:~:text=O%20termo%20foi%20criado%20pelo,e%20mental%2C%20caiu%20de%20cama./> Acesso em 15 de agosto em 2022

SCHERMANN, Daniela. **Figura 1: Pirâmide de Maslow**, Blog Opinion box. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em 11 de setembro de 2022.

SCHERMANN, Daniela. **Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e por que você precisa conhecê-la.** Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em 11 de setembro de 2022.

SECONCI. **Como evitar e combater o esgotamento mental no ambiente de trabalho.** Disponível em: <https://seconci-rio.com.br/wp/esgotamentamental/#:~:text=O%20esgotamento%20mental%20%C3%A9%20um,obtendo%20%C3%B3timos%20desempenhos%20em%20todos/> Acesso em 29 de agosto de 2022.

SEVNA. **Cielo é o novo cliente da Simplifica CI.** Disponível em: <https://www.sevna.com.br/cielo-e-o-novo-cliente-da-simplifica-ci/>. Acesso em 24 de setembro de 2022

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** São Paulo; Atlas, 2007.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial.** São Paulo; Atlas, 2007.

UOL. **12 estágios (ou sintomas) do esgotamento profissional. Síndrome de burnout.** Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2018/06/27/sindrome-de-burnout-12-estagios-ou-sintomas-do-esgotamento-profissional.htm/> Acesso em 27 agosto de 2022.

VIEIRA, Anderson. **Os bastidores e curiosidades da chegada da Fiat ao Brasil.**

Disponível em: <https://quatorrodas.abril.com.br/noticias/os-bastidores-e-curiosidades-da-chegada-da-fiat-ao-brasil/>. Acesso em 17 de setembro de 2022.