

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PRISCILLA JULLIETH ALVES DE ANDRADE

**A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES:** um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional
Maranhão)

São Luís
2013

PRISCILLA JULLIETH ALVES DE ANDRADE

A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão)

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof^o. Me. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira

São Luís
2013

Andrade, Priscilla Jullieth Alves

A Influência do Endomarketing para a motivação dos colaboradores: um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão)./ Priscilla Jullieth Alves de Andrade. - São Luís/MA - 2013.

66f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Profº. Me. Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Endomarketing 2. Comunicação Interna 3. Motivação I. Título.

CDU 65.012.34

PRISCILLA JULLIETH ALVES DE ANDRADE

A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão)

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Giselly Danniela Cavalcanti Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

Dedico aos meus pais, irmãos, amigos e a todos que contribuíram positivamente para esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele nada disso seria possível. Agradeço por iluminar meu caminho, por me mostrar sempre à melhor solução e por me fazer a pessoa que sou.

Agradeço imensamente a minha mãe Alaide Alves, por estar sempre ao meu lado. Agradeço pela criação que me deste, pelas palavras de consolo nos momentos difíceis e por sempre me apoiar e estar do meu lado onde quer que esteja.

Agradeço demasiadamente ao meu pai Jeremias Andrade, pelo apoio de sempre e pelo exemplo de perseverança.

Agradeço aos meus irmãos Eduardo Alves e Artur Alves pela ajuda e torcida de sempre.

Como já dizia o poeta, amigos são a família que podemos escolher, então agradeço às amigas Hellen Reis, Myrlla Gomes, Suelen Melo, Dandhara Oliveira, Emmanuelle Abrantes, Caroline Ericeira, pelo apoio e companheirismo de sempre.

Agradeço à Bruna Luiza, pela “ponte” feita para a realização do meu estudo de caso e pelas palavras de otimismo desses últimos meses.

Agradeço ainda a todas e todos que se fizeram presentes nesses quase 5 anos de UFMA, de alguma forma vocês também influenciaram nessa conquista.

Agradeço em especial, a professora Giselly Ferreira, pela orientação, ajuda e disponibilidade nesses últimos meses.

Agradeço ao professor Walber Pontes, pela orientação no TCC Projeto.

Agradeço aos demais mestres, que de alguma forma contribuíram sabiamente para meu aprendizado no decorrer do curso.

Agradeço aos colaboradores da Regional Maranhão da Eletrobras Eletronorte, pela receptividade e ajuda para concretização do estudo de caso. Em especial a Arthur Quirino, assessor de comunicação, pelo apoio e atenção de sempre.

Agradeço também a todos que de forma direta ou indireta, torcem pela minha vitória!

“Há homens que lutam um dia e são bons; há outros que lutam um ano e são melhores; há os que lutam muitos anos e são muito bons. Porém, há os que lutam toda a vida, esses são os imprescindíveis.”

(Bertolt Brecht).

RESUMO

O endomarketing impulsiona a necessidade de adequar o marketing aos colaboradores, fortalecendo a comunicação interna e propiciando um envolvimento e motivação por parte dos funcionários. Esse sistema se apresenta como forma de potencializar a força de trabalho, buscado valorizar as competências dos colaboradores de acordo com o uso de ferramentas de endomarketing. Desse modo, o presente trabalho de conclusão de curso tem por objetivo estudar a influência do endomarketing na motivação dos colaboradores nas empresas. Assim, realizou-se um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte em sua Regional no estado do Maranhão, que é uma concessionária de serviço público de energia elétrica, tendo o desenvolvimento teórico como apoio para o estudo em questão. Após a caracterização da empresa, foi realizado um estudo sobre as formas de praticar o endomarketing e como a comunicação pode ser uma aliada para que suas práticas sejam cumpridas.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação Interna. Motivação.

ABSTRACT

The internal marketing drives the need to tailor marketing to employees, strengthening internal communication and providing an involvement and motivation among employees. This system is presented as a way of strengthening the workforce, sought to enhance the skills of employees in accordance with the use of internal marketing tools. Thus, this work of completion aims to study the influence of internal marketing on the motivation of employees in enterprises. Thus, we performed a case study in Eletronorte in its Regional in the state of Maranhão, which is a public utility electric power, with the theoretical development as support for the study in question. After characterization of the company, a study on ways to practice internal marketing and how communication can be an ally that their practices are met was conducted.

Keywords: Endomarketing. Internal Communication. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo simplificado do processo de marketing.....	16
Figura 2 – Os 4 P's.....	17
Figura 3 – Composto de Endomarketing	22
Figura 4 – Ciclo da Motivação Humana	29
Figura 5 – Pirâmide de Maslow – Hierarquia das necessidades	32
Figura 6 – Sistema de Comunicação.....	37
Figura 7 – Níveis da Comunicação Empresarial.....	38
Figura 8 – Logomarca da empresa.....	43
Figura 9 – Empresas afiliadas a Eletrobras Eletronorte	44
Figura 10 – Estrutura Organizacional da Eletrobras Eletronorte	45
Figura 11 – Organograma Eletrobras Eletronorte Regional Maranhão	46
Figura 12 – Intranet	47
Figura 13 – Valorizando o colaborador.....	48
Figura 14 – Jornal Mural	49
Figura 15 – Bem na foto	49
Figura 16 – Campanhas Institucionais	50
Figura 17 – Datas comemorativas.....	50
Figura 18 – Rádio Interna	51

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Tabela 1 – Instrumentos de Endomarketing	28
Tabela 2 – Fatores motivacionais e higiênicos	36
Gráfico 1 – Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna	53
Gráfico 2 – Percepção dos colaboradores quanto aos meios de comunicação ..	54
Gráfico 3 – Influência do endomarketing para a motivação	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivo geral	13
1.2	Objetivos específicos	13
1.3	Justificativa.....	13
1.4	Estrutura da monografia.....	14
2	MARKETING	15
2.1	Conceitos e definições	15
2.2	Composto de marketing	17
2.2.1	Produto.....	18
2.2.2	Preço.....	18
2.2.3	Praça.....	19
2.2.4	Promoção	20
2.3	Composto de endomarketing.....	20
3	ENDOMARKETING	23
3.1	Da evolução ao propósito do endomarketing.....	23
3.2	Objetivos do endomarketing.....	24
3.3	Práticas de endomarketing.....	25
3.4	Motivação a favor do endomarketing	29
3.5	Teorias motivacionais.....	31
3.5.1	Teoria de Maslow	31
3.5.2	Modelo contingencial de Vroom	34
3.5.3	Teoria de Herzberg	35
4	COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	37
4.1	Comunicação interna.....	38
4.1.1	Comunicação interna atrelada ao endomarketing	39
5	METODOLOGIA DA PESQUISA	41
5.1	Tipo de pesquisa	41
5.2	Método.....	41
5.3	Universo e amostra	42
5.4	Instrumentos de coleta de dados	42
6	ESTUDO DE CASO: ELETROBRAS ELETRONORTE (Regional Maranhão)	43

6.1	Histórico Eletrobras Eletronorte	43
6.2	Regional Maranhão	45
6.3	Programa de endomarketing.....	47
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE	61
	ANEXO.....	64

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional está cada dia diferente e inconstante. O mercado vem sofrendo constantes adequações. É necessário que as organizações busquem se diferenciar para ganhar espaço em um mercado tão competitivo. Essas adequações afetam não só o ambiente externo, mais também o interno, que engloba a relação entre empresários e colaboradores, assim como as estratégias motivacionais e de produção.

Para Chiavenato (2005), as organizações são entendidas como grupos de pessoas que trabalham em conjunto, a fim de utilizar e aplicar recursos organizacionais em capitais financeiros, tecnologia, máquinas e equipamentos, matérias-primas ou conhecimento, para alcançar propósitos comuns, como cumprir uma missão, atingir uma visão, servir ao mercado e satisfazer aos seus públicos. Públicos estes que podem ser clientes, acionistas, empregados e fornecedores.

Os públicos podem ser classificados como Público Interno, composto por empregados, familiares e dependentes dos empregados e funcionários terceirizados de uma empresa; Público Misto que possui feições dos públicos, interno e externo, são eles os investidores, fornecedores, intermediários e cooperadores; e por fim o Público externo, composto pela comunidade, grupos organizados (grupos sociais, religiosos, estudantis, culturais, entre outros), sindicatos e entidades representativas, celebridades, escolas, imprensa em geral, governo, concorrentes, competidores e consumidores (FORTES 2003).

Diante desse cenário e conforme apresentado pelos autores é primordial que as organizações pratiquem ações motivacionais a fim de propiciar um clima organizacional satisfatório, tanto para a empresa, quanto aos funcionários. Para a empresa, pois possibilitará um maior cumprimento dos objetivos planejados, gerando maior eficiência e eficácia. E para os funcionários, pois estes se sentirão valorizados e recompensados por seus desempenhos e habilidades.

Nesse contexto surge o endomarketing, que usa estratégias do marketing voltadas para os clientes internos da empresa, os seus colaboradores. De acordo com Brum (2005), o endomarketing é uma forma de motivar os colaboradores mediante utilização de programas internos. Portanto, uma das formas de obter motivação e logo um bom desempenho por parte dos colaboradores é através do endomarketing.

1.1 Objetivo geral

Propõe-se como objetivo geral desta pesquisa, analisar se o endomarketing influencia na motivação dos colaboradores para prestação de serviço na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão).

1.2 Objetivos específicos

Pretendem-se, como objetivos específicos:

- Investigar quais as estratégias de endomarketing utilizadas pela empresa;
- Constatar a percepção dos colaboradores sobre o processo de comunicação interna;
- Avaliar a influência do endomarketing sobre a motivação dos colaboradores.

1.3 Justificativa

Como forma de justificar o tema proposto, o endomarketing foi escolhido visto que, é um tema novo aparentemente, mais que suas práticas já eram vistas muito antes de sua denominação. E além de motivar os funcionários, induzir a produtividade por meio de ações motivacionais e melhorar a comunicação interna, contribui também para a satisfação das pessoas. O endomarketing mostra que a empresa pode persuadir seu público interno e garantir um bom desempenho de seus colaboradores.

De acordo com Brum (2008), o endomarketing tem por finalidade ter mais do que um vínculo empregatício com seus funcionários, conferindo assim, proximidade com seus colaboradores, as empresas apropriam-se dos veículos de comunicação interna. Estes também são utilizados para informar e mobilizar os funcionários de uma organização.

Portanto esse estudo de caso parte da problemática: A prática de ações de endomarketing da Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão) influencia na motivação dos colaboradores para prestação de serviço?

1.4 Estrutura da monografia

Para a exposição do estudo realizado, este trabalho além da introdução, que é o primeiro capítulo, está estruturado em cinco capítulos com embasamento teórico.

O segundo capítulo apresenta a contextualização do marketing, conceituando e relatando a sua importância no âmbito organizacional e sua correlação com o endomarketing.

O capítulo três aborda o tema primordial desse trabalho, o endomarketing. Assim como seus objetivos e práticas que serão analisadas. Identificando seus métodos, sua evolução ao longo da história e enfatizando a motivação humana e como o ato de motivar pode interferir em uma organização.

Por se tratar de um tema que está diretamente ligado ao endomarketing, a comunicação é o tema do capítulo quatro, onde serão identificadas as diversas formas de comunicação, que são: empresarial e interna.

No capítulo cinco, é apresentada a metodologia da pesquisa utilizada para a realização do estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão).

No sexto capítulo foi realizado o estudo de caso na empresa Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), onde se tem a caracterização da mesma, uma descrição sobre o histórico da empresa e sua estrutura organizacional.

O capítulo sete expõe os dados e as análises alcançadas através do estudo de caso realizado. Logo em seguida teremos as considerações finais, no oitavo capítulo, encerrando assim o presente trabalho de conclusão de curso.

2 MARKETING

O Marketing é de primordial importância para qualquer tipo de organização. E para compreender melhor o que venha ser endomarketing, faz-se necessário entender o que é marketing e qual o seu papel para as empresas. Com isso, esse capítulo apresentará os conceitos e definições de marketing e os seus compostos.

2.1 Conceitos e definições

Em 1960, a Associação Americana de Marketing definiu o marketing como o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário. Mais tarde surgiram estudiosos e alguns críticos contestando tal definição, alegando que o marketing não está relacionado somente com as relações de compra e venda, mais com todas as atividades afins (COBRA, 1997). Esse mesmo autor, afirma que marketing é a forma de sentir o mercado e buscar o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam necessidades específicas, trazendo benefícios entre duas ou mais partes (COBRA, 1993). Dessa maneira percebe-se a importância de conhecer o mercado, atrair novos clientes e proporcionar satisfação nos clientes atuais.

Las Casas (2006, p. 26) conceitua marketing como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

Sob a mesma ótica, Kotler (1997) afirma que marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações. Para Dias (2002), marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis: produto, preço, comunicação e distribuição.

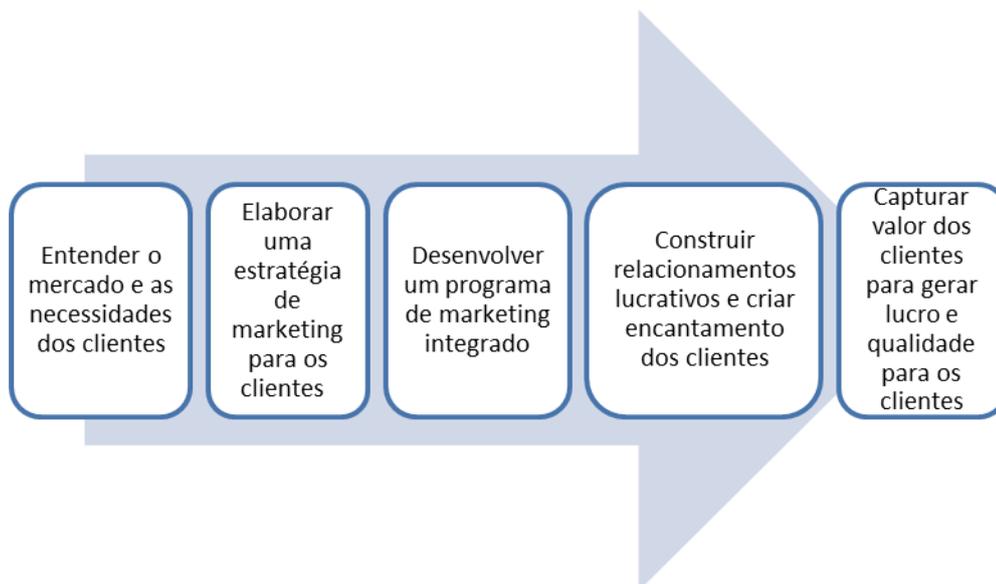
Marketing é a habilidade de comunicar-se de forma impecável com os clientes. Comunicar é possuir uma imagem interna de vencedor e passar essa imagem para os outros. É mostrar seu produto ou serviço com orgulho (SOUKI, 2000).

Kotler e Armstrong (2007, p. 4) afirmam que:

O marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Assim, definimos marketing como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Os autores ainda apresentam conceitos importantes para o entendimento do mercado e das necessidades dos clientes, como: necessidades, desejos e demandas dos clientes; ofertas ao mercado; valor e satisfação para o cliente; trocas e relacionamentos; e o mercado.

Figura 1 – Modelo simplificado do processo de marketing



Fonte: Adaptado Kotler; Armstrong (2007, p. 4).

Segundo Churchill e Peter (2005), uma vez que o marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros, quanto às trocas comerciais é válido citar que há dois tipos de clientes. O primeiro são os compradores organizacionais, que adquirem bens e serviços para empresas, órgãos governamentais e outras instituições. Estes compradores adquirem produtos para o funcionamento de suas próprias empresas, sejam suprimentos de escritório, máquinas, computadores, entre outros; ou vender a outras organizações ou consumidores finais. O outro tipo de

cliente é o consumidor. Este compra produtos para o seu próprio uso, ou ainda, para presentear outras pessoas. Os consumidores incluem indivíduos e famílias que fazem compras para satisfazer suas necessidades e desejos, resolver seus problemas ou melhorar sua vida.

Sendo assim, o marketing pode ser visto como uma estratégia para as empresas se adaptarem ao mercado, para tal, necessita promover produtos e serviços visando seus possíveis clientes. Para fidelizar e garantir um retorno para estes investimentos é necessário compreender algumas ferramentas que contribuem para o administrador comercializar os bens e serviços, o composto de marketing, que engloba produto, preço, praça e promoção.

2.2 Composto de marketing

O composto de marketing ou mix de marketing, também conhecido popularmente como os 4 P's é uma combinação de ferramentas estratégicas, usadas a fim de criar valor para os clientes e ainda alcançar os objetivos da organização (CHURCHILL e PETER, 2005). Na mesma linha, Kotler (2003) cita que o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo.

Concordando com os autores, Churchill e Peter (2005), definem o composto de marketing, como um conjunto de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. Também chamados de quatro P's, devem ser combinados de forma coerente para obter a máxima eficácia.

Figura 2 – Os 4P's



Fonte: Adaptado Churchill (2005, p. 37).

Desta maneira, é necessário que essas variáveis: produto, preço, praça e promoção andem em sinergia com os objetivos organizacionais a fim de atingir resultados satisfatórios. Para que isso seja mais bem entendido deve-se compreendê-las separadamente.

2.2.1 Produto

Para Kotler e Armstrong (2007), o produto é definido como algo que pode ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Produtos incluem mais do que apenas bens tangíveis. Em uma concepção semelhante, Pride e Ferrel (2000) definem produto como qualquer coisa que você recebe numa troca pode ser tangível ou não, e incluem utilidades, benefícios funcionais, sociais ou psicológicos. Um produto pode ser uma ideia, um serviço, um bem ou qualquer combinação desses três.

Segundo Churchill e Peter (2005), o produto não inclui apenas bens e serviços, mas também marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características que acrescentem valor para os clientes.

Um produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e desejos de seus consumidores-alvo. Um produto certo deve ter: qualidade e padronização em termos de características, desempenhos e acabamentos; modelos e tamanhos que atendam às expectativas e configuração que apresenta o produto em termos físicos em embalagem, marca e serviço (COBRA, 1997). Na mesma abordagem Kotler (1997), enfatiza que os consumidores preferem os produtos que oferecem maior qualidade e desempenho, performance e recursos.

O produto é um elemento primordial da oferta ao mercado e do planejamento das organizações, através dele será concebido os demais compostos como: preço, praça e promoção.

2.2.2 Preço

O preço segundo Churchill e Peter (2005), é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um

produto. Sob o mesmo olhar, preço é o valor de troca de um bem material ou serviço no mercado (BOONE e KURTZ, 1998).

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), o preço é o elemento de maior flexibilidade do mix e único a produzir receita. O preço deve ser estabelecido num equilíbrio, ou seja, não tão alto a ponto de não ter demanda, nem tão baixo que não tenha retorno.

Podemos compreender o preço como sendo um elemento no processo de troca, não necessariamente sendo um valor monetário, mas um valor de permuta para o produto em uma troca de marketing (PRIDE e FERRELL, 2000). Em uma visão mais abrangente Churchill e Peter (2005), defendem que quaisquer que sejam os custos da organização e qualquer que seja o preço cobrado pelos concorrentes, os compradores potenciais podem não comprar o produto se não acharem que a oferta vale o seu dinheiro. Portanto, as decisões de preços devem levar em conta as percepções dos clientes sobre o valor de uma troca. Isso significa que uma pesquisa de marketing é necessária para descobrir percepções de valor e preço dos clientes.

Conclui-se, que o comportamento do consumidor é influenciado pelo preço, avaliando alternativas para uma melhor decisão (CHURCHILL e PETER, 2005). Nesse sentido, cabe ressaltar que os administradores não devem levar em conta somente a visão dos clientes e a penetração no mercado, mais também todas as atividades concernentes envolvidas, como a lucratividade, uma vez que esta for esquecida ocasionará danos à empresa. Portanto, essas perspectivas devem andar lado-a-lado para alcançar o êxito esperado.

2.2.3 Praça

Ter um bom produto não basta, é preciso que esse produto chegue até o consumidor, seja ele um consumidor final ou industrial (COBRA, 1993). Para Kotler e Armstrong (2007), a praça representa a própria logística, ou seja, os canais de distribuição para tornar o produto disponível e acessível aos consumidores, a partir de levantamentos e de dados sobre os varejistas, atacadistas e distribuidores de seus produtos. O fluxo entre produtor e consumidor considera canais, cobertura, variedade, locais, estoques e transporte.

Na mesma linha, Churchill e Peter (2005) afirma que canal de distribuição é uma rede, organizada de órgãos e instituição, ou seja, um sistema que, em

combinação, exerce todas as funções necessárias para ligar os produtos aos usuários finais.

Pride e Ferrell (2000, p. 6) defendem que:

Para satisfazer os clientes os produtos precisam estar disponíveis no tempo certo e nos locais convenientes. Ao lidar com a variável distribuição, um gerente de marketing torna os produtos disponíveis nas quantidades desejadas para tantos clientes dos mercados-alvos quanto possível, mantendo os custos de estoque total, transporte e armazenagem o mais baixo possível.

Segundo Las Casas (2006), os canais de distribuição correspondem a um conjunto de organizações que atuam de forma sistemática e se inter-relacionam com o objetivo de exercer determinadas funções de marketing, como transferir posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor ao consumidor.

Estes canais de distribuição têm sua vantagem, pois leva o produto aos lugares que o consumidor irá comprar, mas para que essa logística aconteça corretamente é necessário um planejamento empresarial, não basta o produto ser de qualidade e o preço acessível se não houver certo controle de informações.

2.2.4 Promoção

Para criar um bom relacionamento, as empresas devem saber se comunicar com seus clientes, uma das formas de manter esse relacionamento é através da promoção. Para Kotler e Armstrong (2007), a promoção deve agregar um diferencial para a experiência de compra (físico ou emocional) de modo que o indivíduo tenha uma percepção positiva e possa contribuir para a imagem da marca. Ademais, pode-se adotar a mesma estratégia aos diversos segmentos ou adaptá-los através das mensagens publicitárias. Em outra obra Kotler e Keller (2006) afirmam que a promoção é a comunicação do marketing. Sob olhar semelhante, Pride e Ferrell (2000), enfatizam que a promoção é a comunicação que cria e mantém relacionamentos favoráveis ao informar e persuadir uma ou mais audiências que vejam uma organização de modo mais positivo e aceitem seus produtos.

2.3 Composto de endomarketing

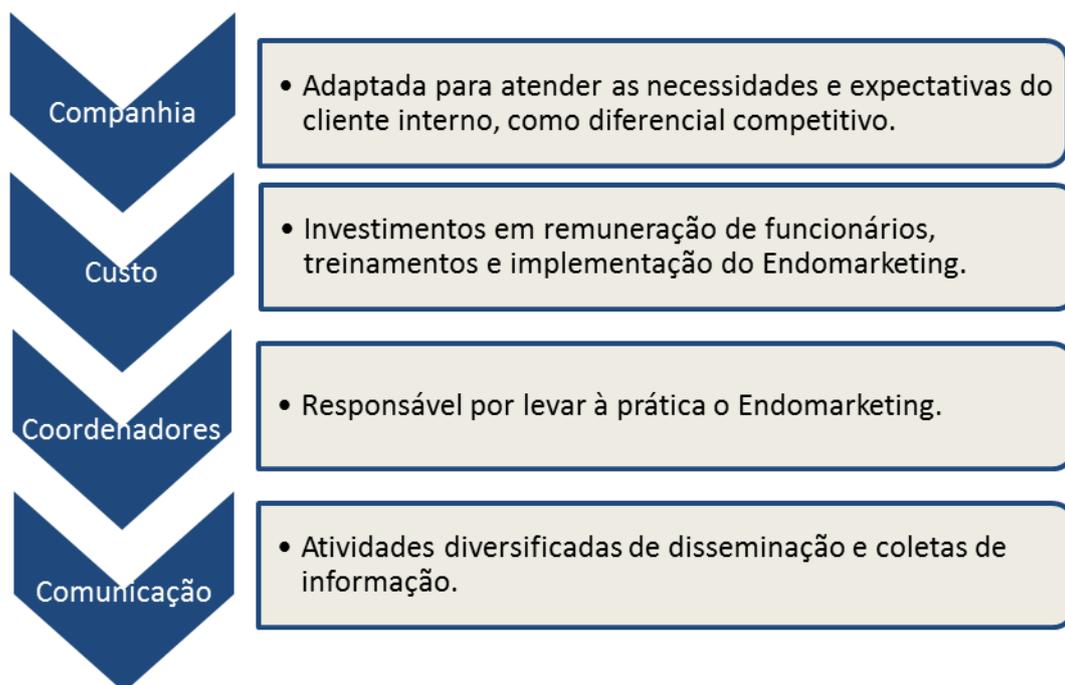
Como foi apresentado o composto de marketing abrange as ferramentas organizacionais para chegar a um determinado objetivo, conhecidas como os 4P's

que foram apresentados no tópico anterior. Buscando adaptar esse composto ao ambiente interno, então se denomina os 4C's, que são companhia, custo, coordenadores e comunicação. De acordo com Inkotte (2000), no composto de Marketing o produto visa atender as necessidades e desejos do consumidor. Já no composto de Endomarketing, essa variável passa a se relacionar com a Companhia ou empresa, onde o produto apresentado ao público interno pode demonstrar novas adequações, o que permite motivar os funcionários a estarem envolvidos com o produto ou serviço da empresa que será exposto ao mercado.

Outra variável refere-se ao preço, um fator que envolve estratégias que visam obter lucro através do produto ou serviço ofertado. No Endomarketing, o preço passa a ser tratado como custo, onde a empresa irá investir no capital humano, sendo numa promoção de colaborador, oferecendo treinamentos para o público interno, entre outros investimentos que visam desenvolver as pessoas que trabalham na empresa (INKOTTE, 2000).

O ponto de distribuição ou praça no Marketing envolve um processo de planejamento. Essa tarefa torna-se fundamental para que o produto seja distribuído de forma correta ao mercado, atividade que deve ser executada com segurança para que o produto chegue ao destino no prazo combinado e local correto, buscando satisfazer o cliente. No Endomarketing o ponto de distribuição passa a ser tratado como coordenadores, ou seja, desenvolver meios para que as necessidades internas possam ser atendidas (INKOTTE, 2000).

A promoção é o processo que tem forte influência no processo de compra dos consumidores, através de estratégias que visam informar, comunicar e promover o produto ao público alvo. No Endomarketing, trabalha-se com a comunicação, onde consiste em informar continuamente aos colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades, além de oferecer mecanismos que irão possibilitar a troca de informações internamente (INKOTTE, 2000).

Figura 3 – Composto de Endomarketing

Fonte: Adaptado Inkotte (2000, p. 109)

Contudo, a figura ilustrada apresenta que a conceituação de marketing e seus compostos que podem ser adaptados ao ambiente interno de uma organização, fazendo com que a informação se propague rapidamente entre os colaboradores de uma empresa para qual o Endomarketing é focado. No capítulo a seguir, será apresentado as perspectivas, os objetivos e as práticas do endomarketing.

3 ENDOMARKETING

Nesse capítulo será abordado o tema principal desse trabalho acadêmico, que é o endomarketing dando ênfase aos seus conceitos, objetivos, práticas e por fim demonstrar como o endomarketing pode motivar os colaboradores de uma empresa.

3.1 Da evolução ao propósito do endomarketing

O endomarketing é uma palavra criada e patenteada por Saul Faingus Bekin em 1995, teve sua origem na composição do prefixo grego *endon*, que significa movimento para dentro, com a palavra inglesa *marketing*, que não tem tradução exata na língua portuguesa, ou seja, *marketing pra dentro* (BEKIN 2005). O estopim para tal definição foi o fato da empresa onde Saul trabalhava está com problemas, como a baixa integração entre os diversos setores, visões diferentes sobre qual tarefa cada colaborador deveria executar, entre outros problemas. Com isso, ele concluiu que os funcionários não conheciam com profundidade a empresa na qual trabalhavam. Era preciso um instrumento eficaz para sintonizar os colaboradores, promovendo uma reordenação de objetivos, junto com uma nova ordenação interna da empresa (BEKIN, 2005).

Contudo o endomarketing passou a ser mais que um novo conceito e sim uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma abordagem diferenciada de mercado e de uma estrutura organizacional, havendo assim a necessidade de mudanças nas empresas (BEKIN, 1995). Complementando, o mesmo autor afirma em outra obra que, endomarketing pode ser definido como ações gerenciais de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações (BEKIN, 2005).

Sob a mesma ótica, Gronroos (2004, p. 407) enfatiza:

O termo endomarketing derivou-se originalmente da noção de mercado interno de funcionários e da necessidade do profissional de marketing primeiramente assegurar que os funcionários entendam e aceitem os programas, esforços e ofertas de marketing externo antes que estes sejam lançados no mercado externo composto por clientes e clientes potenciais.

O endomarketing, além de representar um meio para transmitir informações corporativas e consolidar a cultura empresarial entre os colaboradores,

também tem o poder de disseminar ideias e incitar o envolvimento e comprometimento, enxergando os colaboradores não apenas como executores de um enredo predeterminado, mas como parceiros essenciais a um trabalho bem feito (ALBUQUEQUE, 2011).

De forma mais abrangente, Cerqueira (2005) conceitua endomarketing como um conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, ou seja, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa. Para Brum (1998), o endomarketing tem por propósito fazer com que os colaboradores da empresa tenham uma visão compartilhada sobre a organização. Isto inclui metas, resultados, produtos e serviços.

3.2 Objetivos do endomarketing

Segundo Cerqueira (2005), o endomarketing contribui com melhorias na comunicação e no relacionamento, objetivando a construção de um alicerce apoiado entre a motivação e o comprometimento. O autor ainda enfatiza que o objetivo principal é disseminar uma linguagem organizacional própria, ligando todas as unidades, não importando os níveis hierárquicos. Basear-se em valores estabelecidos por todas as pessoas que compõe a empresa, onde esses valores deverão ser absorvidos como parte fundamental para o bom relacionamento das pessoas e com a própria organização.

Sob olhar semelhante do autor anterior, Brum (2008) acrescenta que o endomarketing é uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.

Conforme Bekin (2005, p.28), o objetivo do endomarketing trata de:

[...] realizar e facilitar trocas, ou seja, construir a lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno (os colaboradores), compartilhar os objetivos, cativando e cultivando a harmonia dentro da organização para fortalecer as relações interpessoais, e principalmente a Comunicação Interna.

Já na concepção de Grönroos (2004), o objetivo do endomarketing visa criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles 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. O autor ainda enfatiza que esse relacionamento com o público interno deve atingir todos os níveis hierárquicos, possibilitando um maior envolvimento dos funcionários para com a organização.

Portanto, cabe salientar que o propósito principal do endomarketing é utilizar estratégias do marketing voltadas para os clientes internos da empresa. E nada melhor do que a empresa investir neles, pois possibilitará uma maior comunicação e integração entre os funcionários e gestores, resultando em um clima organizacional satisfatório transformando cada funcionário em um aliado, de forma que propaguem uma imagem positiva da empresa. O endomarketing é proposto não só como uma forma para maximizar os resultados da empresa, mais como uma maneira de criar e aperfeiçoar o ambiente interno onde a comunicação e a integração estejam sempre presentes.

3.3 Práticas de endomarketing

Para alcançar os objetivos do endomarketing, as suas práticas devem estar alinhadas ao planejamento da organização, segundo Brum (1998), os processos gerenciais de endomarketing precisam ser cautelosos ao construir um programa, visto que este precisa ter uma ideia, um conceito e uma linha criativa. Concordando com a autora Brum (1998), Bekin (2005) sustenta que antes do planejamento de uma campanha interna, é necessário fazer um diagnóstico da empresa, tanto sobre o seu ambiente interno, quanto a sua cultura organizacional. Após realizar o planejamento da campanha e fazer o diagnóstico, deve-se então realizar o planejamento do programa de endomarketing.

De acordo com Grönroos (2004), o endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento para integrar múltiplas funções da empresa. Primeiramente ele assegura que funcionários de todos os níveis da empresa entendam e experimente o negócio e suas várias atividades, campanhas e processos no contexto de gerar um ambiente que dá apoio a uma consciência

quanto ao cliente. E depois ele garante que todos os funcionários estejam preparados e motivados para agir de uma maneira orientada para o serviço.

O público-alvo dos processos gerenciais e programas de endomarketing são os funcionários. Estes por sua vez precisam ser conquistados e retidos com um serviço de qualidade, já que como clientes internos possuem expectativas. Serviços os quais devem envolvê-los e comprometê-los com os objetivos e decisões da empresa (BEKIN, 1995). Esse enfoque torna clara a visão da necessidade que o público interno tem em estar comprometido com as ações que fazem parte do processo de endomarketing, uma vez que serão responsáveis por transpor o que foi absorvido e por criar um bom relacionamento com os clientes.

Bekin (2005) cita que o endomarketing possui três níveis de abrangência para sua aplicação:

- O primeiro nível ou situação surge quando se percebe que a empresa necessita de uma conscientização estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado: sua missão. Assim, o Endomarketing precisa criar uma nova mentalidade na empresa: a noção de marketing deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os funcionários. É preciso introduzir a noção do funcionário também como cliente, de seu envolvimento, da integração dos setores, do trabalho em equipe. É o nível mais abrangente;
- O segundo nível ou situação para o Endomarketing ocorre quando, apesar de já criada na empresa a mentalidade de uma cultura de serviço, torna-se necessário um novo método para manter essa cultura. Trata-se de fazer com que a importância da cultura de serviço possa integrar ao cotidiano da organização, de torná-la efetiva;
- No terceiro nível ou situação, a consciência já foi criada e é mantida, já se integrou ao cotidiano da empresa, em todas as atividades e setores. Mas também, verifica-se, além disso, devido à dinâmica da empresa, que é preciso ampliar essa consciência, inserindo novos bens e serviços aos funcionários, ao lado de ações de marketing.

O mesmo autor, Bekin (2005) acrescenta, que a implantação do endomarketing facilita a eficácia das operações empresariais, através da

conscientização de administração compartilhada; da consideração aos funcionários que passam a ser tratados como clientes internos; da disseminação de informação e da atribuição de responsabilidade a todos.

Para Brum (1998, p. 54), a aplicação do endomarketing se divide em seis fases distintas:

1. *O endomarketing como processo educativo*: para haver mudanças as pessoas precisam ser educadas. Colaboradores com dúvidas e problemas de aprendizagem não possuem o mesmo desempenho. Treinar é educar, isto é, investir no potencial.
2. *Encante o público interno*: apropriar-se da criatividade a fim de gerar idéias novas.
3. *Informação como responsabilidade da empresa*: trabalhar à informação de forma que ela contribua para os interesses da empresa. Repassá-la no tempo certo, apropriando-se dos canais e veículos de comunicação adequados.
4. *A verdade e a mentira*: há necessidade da empresa ser verdadeira e transparente quanto às informações que serão passadas aos seus funcionários.
5. *Mensagens simples, curtas e claras*: cuidar a linguagem que será utilizada e ainda, a mensagem deve ser direcionada ao indivíduo e não a massa.
6. *Impacto visual*: visto que, o aprendizado se dá 75% pela visão e 12% pela audição, o esforço deve ser maior em murais, jornais, vídeos, entre outros. Devem-se utilizar formatos diferentes e cores vibrantes, alegres.

A autora Brum (1998) ainda complementa que além da preocupação do planejamento estar de acordo com a cultura, à realidade e às necessidades da empresa, o processamento gerencial necessita cuidar do processo educativo, assim como, o criativo, agindo com transparência, apropriando-se de mensagens objetivas e de grande impacto visual, a fim de obter um bom plano de endomarketing.

A tabela que segue apresenta os instrumentos operacionais que podem ser utilizados para praticar o endomarketing.

Tabela 1 – Instrumentos de Endomarketing

Instrumentos de Endomarketing	Objetivos
Vídeos institucionais ou de apresentação do produto	Têm como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que seu produto é utilizado.
Manuais técnicos e educativos	Os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e a moda).
Jornal interno	Utilização de vários encartes, como por exemplo, a área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada também a versão do jornal de parede.
Cartazes motivacionais	Informativos em forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para a equipe interna
Canais diretos	Reuniões com o diretor, presidência etc.
Palestras internas	Programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve.
Grife interna	Que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios.
Rádio interna	Utilizada para a divulgação de notícias.
Vídeo jornal	Para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes.
Intranet	Rede de computadores semelhantes à internet, porém é de uso exclusivo de uma determinada organização, ou seja, somente os computadores da empresa podem acessá-la.
Manuais de integração	Muito utilizados para a divulgação de atividades.
Datas festivas e aniversário de colaboradores	Oferecer aos funcionários este momento como forma de comemorar e lembrar datas significativas e importantes.
Valorização dos funcionários	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais.

Fonte: Adaptado Brum (1998, p. 22)

Para avaliar a implantação dos programas de endomarketing, é possível empregar-se o Grid – Grupo Interno para Diagnóstico. Onde se faz reuniões entre os diferentes departamentos e entre funcionários. É realizada uma análise da empresa do momento zero, ou seja, antes da implantação e esta releitura é realizada em períodos pré-estipulados, como mensalmente ou trimestralmente, por exemplo, (BEKIN, 2005).

Para complementar o que foi exposto pelos autores até aqui, quanto aos instrumentos do endomarketing é coerente acrescentar o que Bekin (1995), apresenta em seu livro *Conversando sobre Endomarketing*, citando que é preciso haver o engajamento e o comprometimento por parte dos envolvidos nessas práticas de Endomarketing, para que, efetivamente, essas ações atendam o resultado

esperado. Sendo possível, através disso, a melhoria do relacionamento interno da organização.

Tendo em vista o objetivo principal desse trabalho, que é analisar a influência do endomarketing para a motivação dos colaboradores, o subtópico que segue expõe as diretrizes que englobam a motivação e como ela está diretamente relacionada ao endomarketing.

3.4 Motivação a favor do endomarketing

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. (CHIAVENATO, 1992). Ainda, de acordo com o mesmo autor, a motivação é algo que está contido dentro das pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Chiavenato (2003) enfatiza que a motivação humana se dá em etapas de um ciclo motivacional, como no modelo que segue.

Figura 4 – Ciclo da Motivação Humana



Fonte: Adaptado Chiavenato (2003, p. 62)

Ainda de acordo com o autor, o ciclo motivacional rompe um estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente.

Uma empresa que proporciona um clima organizacional satisfatório, através de programas de endomarketing, deixa seus colaboradores cada vez mais comprometidos, garantindo assim, um retorno positivo para ambas as partes, o que não deixa de ser uma motivação por parte da empresa. Segundo Bekin (2005), para mobilizar o público interno evitando que falhas da empresa reflitam no cliente externo, o endomarketing entra num processo de compartilhar responsabilidades. Não de forma imposta, mas de caráter mercadológico, dando a entender ao funcionário que cumprindo com suas responsabilidades será bom para ele, para a empresa e para o mercado. O autor, na mesma obra acrescenta, que atuando com maior responsabilidade em sua relação com os funcionários, a empresa reduz sensivelmente a incidência de correções ou de falhas internas, seja qual for sua natureza.

De acordo com Costa (2010), o endomarketing objetiva a promoção para motivar as pessoas, através do desenvolvimento do trabalho na empresa, visando o comprometimento com os objetivos estratégicos da organização. Sob este ponto de vista abordado pelo autor evidencia-se que deve haver trocas entre o público interno para com a empresa, oferecendo seu trabalho de maneira a contribuir com o negócio da organização e a empresa oferecendo condições favoráveis aos colaboradores.

Bekin (2005, p. 76) destaca que: “Enquanto o marketing atrai e retêm clientes, o endomarketing atrai e retêm funcionários, que, por sua vez, retêm clientes”.

De acordo com Kotler (2003), para que uma empresa tenha um bom relacionamento com os seus clientes é preciso que tenha um bom relacionamento com seus empregados, o autor acrescenta que é preciso ser capaz de vender a qualidade de um serviço aos funcionários antes de vendê-la aos clientes. Um

funcionário cético é incapaz de convencer um cliente. As melhores empresas nesse domínio lançam verdadeiras campanhas internas para fazer seu pessoal aderir ao nível de excelência buscado. Essas campanhas asseguram não só uma continuidade indispensável na comunicação, mas tem igualmente por fim, estimular o orgulho e o prazer de contribuir.

3.5 Teorias motivacionais

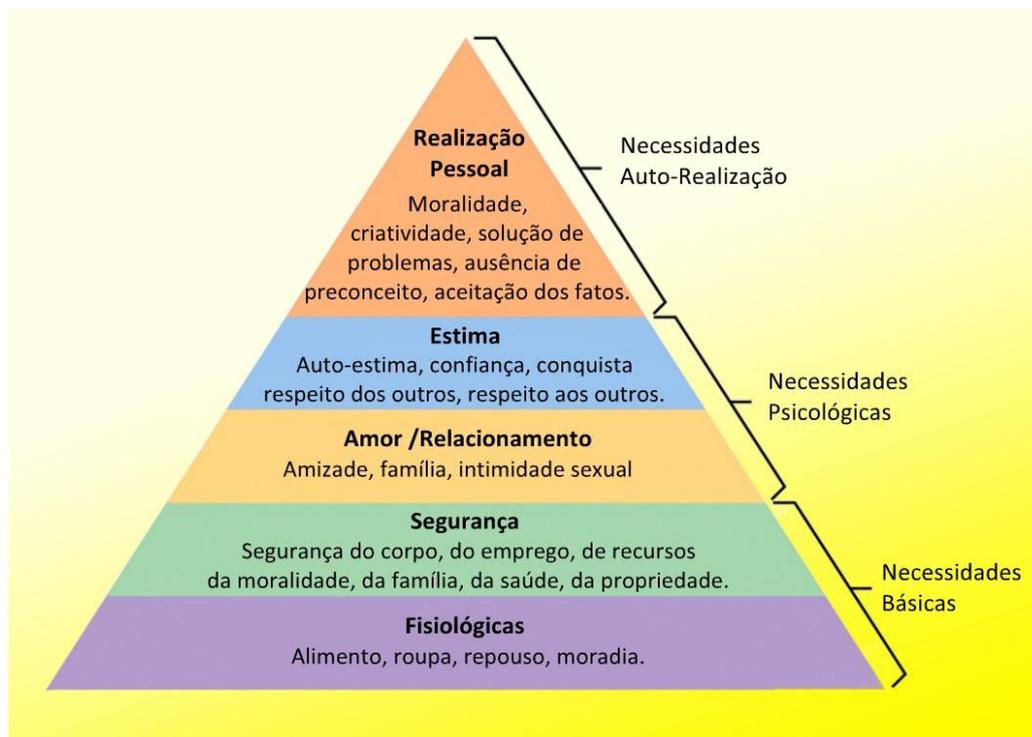
Como forma de compreender as várias faces da motivação humana, este capítulo apresenta algumas das teorias motivacionais, que podem ser aplicadas em uma organização prospectando uma conexão maior com seu colaborador. Como no caso do estudo em questão, o endomarketing, estas teorias motivacionais são apropriadas devido a constante preocupação em deixar seus funcionários motivados.

3.5.1 Teoria de Maslow

Para Maslow as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência ao comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 1992).

A Figura 5 adiante demonstra o esquema de funcionamento dessas necessidades.

Figura 5 – Pirâmide de Maslow – Hierarquia das necessidades



Fonte: Google Imagens, 2012

A figura acima mostra as etapas da hierarquia das necessidades. De acordo com Chiavenato (1992), Maslow explica a hierarquia das necessidades da seguinte forma:

1. *Necessidades fisiológicas*: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e repouso ou abrigo. Elas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e o comportamento da pessoa terá finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo humano.
2. *Necessidades de segurança*: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Essa necessidade tem grande importância, uma vez que na

vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à permanência no emprego.

3. *Necessidades sociais*: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas e de afeto. Quando as necessidades sociais não são totalmente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam. A necessidade de dar e receber afeto é uma importante ativadora no comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.
4. *Necessidades de estima*: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.
5. *Necessidades de auto-realização*: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. Essa necessidade está relacionada com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Essa teoria parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo, sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio (CHIAVENATO, 1992).

Para Lacombe (2005), há uma tendência das pessoas procurarem satisfazer primeiro as necessidades básicas. Após o atendimento delas, procuram satisfazer as de segurança e, a seguir as de associação, status e de auto realização,

nessa ordem na maioria dos casos. O mesmo autor acrescenta que, dois pontos precisam ficar claros: as necessidades de cada pessoa que variam no tempo e a hierarquia de Maslow que representa uma tendência média, não podendo ser comparada como uma escala rígida.

Contanto, essas necessidades apresentadas estão ligadas aos princípios pessoais e às relações de trabalho. Logo, para que a empresa tenha boas práticas de motivação, deve estar alinhada em todos os seus departamentos e saber conduzir o ideal da organização com as necessidades dos funcionários, objetivando melhorias e possivelmente alcance de resultados.

3.5.2 Modelo contingencial de Vroom

Vroom salienta que a motivação em uma empresa é função de três fatores determinantes que são: expectativas, recompensas e relações entre expectativas e recompensas. Chiavenato (1992, p. 172) explica esses fatores.

1. Expectativas: isto é, objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa.
2. Recompensas: isto é, a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base da remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas de grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nesta situação poderá significar a rejeição do grupo.
3. Relações entre Expectativas e Recompensas: isto é, a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe relação entre nível de produtividade e recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno.

O mesmo autor acrescenta que o nível de produtividade individual depende da inter-relação entre esses fatores determinantes, possibilitando um nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre.

3.5.3 Teoria de Herzberg

De acordo com Chiavenato (1992), Herzberg formulou a chamada *Teoria dos dois fatores*, como forma de justificar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas, são estes:

1. Fatores higiênicos: estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores são o salário, os benefícios sociais, as condições físicas e ambientais de trabalho, o clima organizacional e os regulamentos internos. A principal característica dos fatores higiênicos é que quando eles são ótimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo.
2. Fatores motivacionais: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Este fator está sob o controle da pessoa, pois está relacionado com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização. A característica principal deste fator é que quando são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando são precários, evitam a satisfação.

A tabela a seguir apresenta os fatores responsáveis pela satisfação ou insatisfação no trabalho. Apresentando ainda, de acordo com Chiavenato (1992), que os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação, o autor coloca que o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação e sim nenhuma satisfação.

Tabela 2 – Fatores motivacionais e higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
1. O trabalho em si mesmo 2. Realização pessoal 3. Reconhecimento do trabalho 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Salários e prêmios de produção 3. Benefícios e serviços sociais 4. Cultura organizacional 5. Relações com o gerente

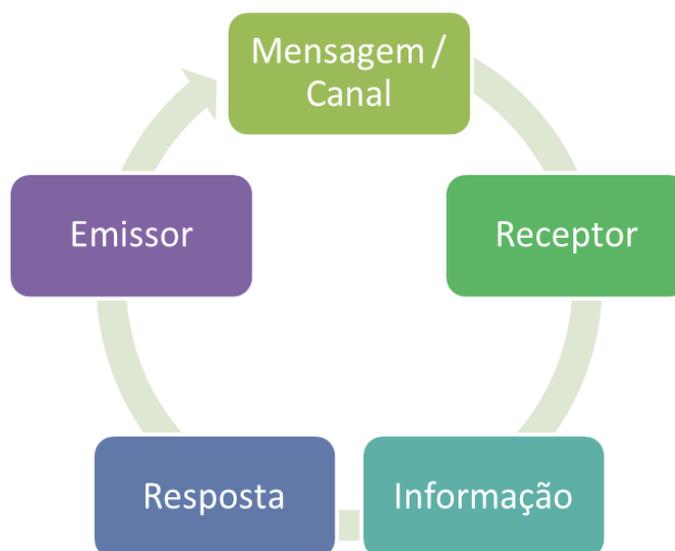
Fonte: Adaptado Chiavenato (1992, p. 178).

Conforme ilustrado, é viável acrescentar que o ato de motivar, além de ser um processo contínuo e flexível por parte do empregador, pode trazer benefícios visíveis e rentáveis para todos os envolvidos. Portanto, todas as formas de se praticar o endomarketing e motivar seus colaboradores estão diretamente ligadas aos métodos que a organização irá utilizar para se comunicar com seus funcionários. Torna-se evidente que a comunicação interna é uma peça primordial para uma boa relação e para uma integração no clima organizacional. Dito isto, é relevante apresentar como a comunicação e suas principais abordagens facilitam a compreensão e a forma que o endomarketing se faz presente dentro das empresas.

4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação está presente em todos os tipos de organizações e seu papel é de primordial importância, principalmente para o objeto de estudo em questão que é o endomarketing. Pois, para que as suas práticas se executem da forma planejada é necessário que a comunicação organizacional seja clara e objetiva. De acordo com Schuler (2004), para que haja comunicação, é necessária a presença num sistema de elementos, tais como o emissor, o receptor, o canal e a mensagem, e de processos como a composição, a interpretação e a resposta. Como está sendo apresentado na figura que segue.

Figura 6 – Sistema de Comunicação



Fonte: Adaptado Schuler (2004, p.18)

Ainda, conforme a autora Schuler (2004) todo o sistema deve haver sinergia entre os elementos e processos envolvidos, para que ele seja funcional. Para Bueno (2009), a comunicação empresarial encontra-se na linha de frente de uma organização, situada em uma posição de destaque no organograma, promovendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

Torquato (2004) define a comunicação empresarial em quatro níveis: o nível inter, grupal e coletivo. A figura que segue exemplifica cada um destes.

Figura 7 – Níveis da Comunicação Empresarial



Fonte: Adaptado Torquato (2004, p. 72).

Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados. Numa organização as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções. Elas recebidas ou produzidas, devem caminhar por todo um sistema de redes e fluxos internos e externos (TOMASI; MEDEIROS, 2010). Portanto, o poder da comunicação está em como a pessoa vive aquilo que diz e não em reter ou deter informações, e sim no fazê-la circular (Brum, 2003).

Para que a comunicação empresarial seja possível, ela deve estar atrelada a Comunicação Interna, sendo assim, esta será abordada detalhadamente no subcapítulo a seguir.

4.1 Comunicação interna

Dentro da comunicação empresarial é necessário examinar a comunicação entre o público interno, para que haja uma sinergia frente aos processos de desempenho e constantes mudanças organizacionais. A comunicação

interna é a ferramenta que vai permitir que os gestores torne comum as mensagens destinadas a motivar, estimular e se comunicar com os integrantes de uma organização.

Nas palavras de Torquato (2004), a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades, serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Valsani (2004) afirma que a comunicação interna é complexa, onde o seu objetivo final não é ter o controle dos colaboradores, e sim estabelecer junto a esse público um ambiente que haja respeito e harmonia. No entanto, para que isso seja possível, faz necessário conhecê-lo. É de responsabilidade do gestor explicar as diretrizes da organização e ouvi-los, com o propósito de educar-lhes quanto às crenças e valores da empresa.

Na comunicação interna há dois tipos de estratégia, uma concentrada na administração e outra nas tarefas. A primeira direcionada à empresa como um todo, engloba visão, propósitos de gestão, objetivos e metas organizacionais. Esta busca a intensificação da cultura, implantação de mudanças na organização, visa modificação de atitudes e o compromisso do funcionário com a empresa. Já a segunda focaliza o trabalho e está direcionada à importância da comunicação de fatores específicos a atividade da empresa, mas não só isso, nesta há também a relevância das opiniões dos funcionários para melhorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho, visando o aumento da eficiência nos processos da empresa (BRUM, 1998).

A autora Brum (2003), ainda acrescenta que a informação é o produto da comunicação interna. Ou seja, deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação entre a empresa e o funcionário, para assim alcançar objetivos em comum.

4.1.1 Comunicação interna atrelada ao endomarketing

A usabilidade da comunicação interna torna-se essencial em uma organização que faz uso de processos gerenciais de endomarketing, uma vez que, um programa de endomarketing faz uso de veículos de comunicação interna e ações trabalhadas de forma integrada (BRUM, 1998).

Partindo da premissa que o endomarketing é o marketing atuando para dentro da organização, ou ainda, é a forma de motivar os colaboradores através de programas internos, faz-se necessário a apropriação da comunicação interna para alcançar os objetivos existentes em um plano de Endomarketing (BRUM, 2005). Sob olhar semelhante, Grönroos (2004) defende que um processo de endomarketing bem-sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitude, bem como suporte de gerenciamento de comunicação. Gerenciamento de atitude é um processo contínuo, enquanto gerenciamento de comunicações pode ser um processo mais discreto que inclui atividades de informação em momentos adequados.

Segundo Brum (1998, p. 34) exprime:

O propósito do endomarketing é a comunicação interna feita com brilho, cor, fotos, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados, exercida com a sofisticação da propaganda bem feita. Uma vez que, um programa de endomarketing só consegue sucesso quando composto por veículos de comunicação interna e ações que atuam de maneira sistemática e integrada por uma mesma marca, mesmo slogan e mesmo sentido de repassar os conceitos almejados pela organização.

Complementando, Brum (2003) acrescenta que no momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que o seu público interno saiba mais sobre a gestão, processos, produtos, mercados, desafios, etc., acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas em uma posição de importância, pois um dos caminhos para a motivação é a informação. Concordando com a autora anterior, Bekin (2005), enfatiza que a comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a estratégia metodológica utilizada para o desenvolvimento deste trabalho, tendo como objetivo principal responder o problema: A prática de ações de endomarketing da Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão) influencia na motivação dos colaboradores para prestação de serviço?

5.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa é exploratório e descritivo, que de acordo com Gil (1991) o exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema estudado. A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

Tem abordagem quantitativa, que de acordo com Gil (2002), a pesquisa quantitativa busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

5.2 Método

O método utilizado foi o Estudo de Caso, que sob a ótica de Gil (1991) é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em que situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos.

O Estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), parte do pressuposto que é possível investigar determinado fenômeno. Como cita Goldenberg (2001), o estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma

análise holística, completa, que considera a unidade estudada de forma única, possibilitando a penetração na realidade social, não conseguida pela realidade estatística.

5.3 Universo e amostra

Universo e amostra trata-se de definir toda a população e a população amostral. A população é o conjunto de elementos que possuem características que serão o objeto de estudo (VERGARA, 2005).

Para Gil (2002), universo ou população é o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, enquanto que, a amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estima as características desse universo ou população.

Assim o universo a ser pesquisado foi a Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), localizada na Avenida dos Jequitibás, no bairro da Coheb do Sacavém em São Luís – Maranhão. A Regional Maranhão tem um quadro de aproximadamente 360 funcionários, lotados em todo o estado do Maranhão destes cerca de 150 trabalham em obras e/ou campos de instalação, manutenção e engenharia.

5.4 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta das informações foi um questionário, com perguntas objetivas aplicadas aos colaboradores da empresa. Segundo Gil (1991), questionário é um instrumento de coleta com perguntas a serem respondidas de forma escrita sem a presença do pesquisador. O mesmo ainda diz que esta técnica deve ser composta por um número mais ou menos elevado de questões, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Aplicou-se ainda um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas, ao assessor de comunicação da Eletrobras Eletronorte.

6 ESTUDO DE CASO: ELETROBRAS ELETRONORTE (Regional Maranhão)

Neste capítulo será apresentado as informações referentes à Eletrobras Eletronorte e sobre a Regional da empresa no Estado do Maranhão. Todas as informações apresentadas tiveram embasamento no site da empresa, na percepção da pesquisadora e em arquivos disponibilizados pela Assessoria de Comunicação. Diante disto, serão apresentados o histórico e a estrutura organizacional da empresa e da sua regional no Estado do Maranhão, enfatizando o programa de endomarketing realizado pela empresa.

6.1 Histórico Eletrobras Eletronorte

A Central Elétrica do Norte do Brasil S.A – Eletronorte foi criada em 20 de junho de 1973. Com sede no Distrito Federal, é uma sociedade anônima de economia mista e subsidiária das Centrais Elétricas Brasileiras – Eletrobras, sendo grande promotora do desenvolvimento socioeconômico regional e nacional.

Figura 8 – Logomarca da empresa



Fonte: ELETROBRAS Eletronorte, 2013.

A empresa gera e fornece energia elétrica a nove estados, são eles: Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

A figura que segue mostra as empresas responsáveis pela transmissão do serviço nesses estados.

Figura 9 – Empresas afiliadas a Eletrobras Eletronorte



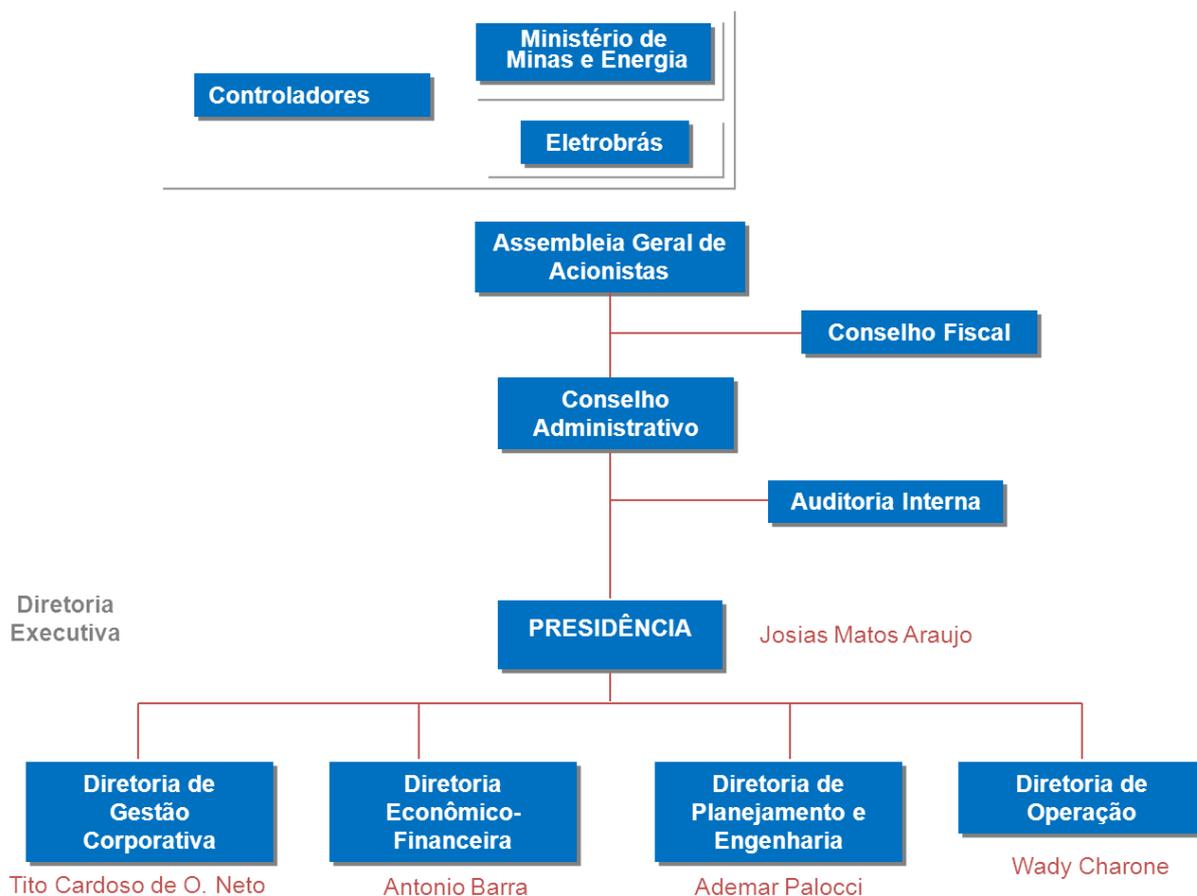
Fonte: ELETROBRAS Eletronorte, 2013.

A empresa atua prioritariamente na Amazônia Legal, construindo e operando hidrelétricas, termelétricas e complexos sistemas de transmissão

Beneficia mais de 40 milhões de brasileiros. Dos beneficiados, mais de 15 milhões vivem na região amazônica, onde estão localizadas quatro usinas hidrelétricas, Tucuruí (PA), a quarta maior usina do mundo e a genuinamente brasileira e estratégica para o abastecimento do país; Coaracy Nunes (AP), Samuel (RO), e Curuá-Una (PA) e parques termelétricos. A potência total instalada é de 9.296,13 megawatts e os sistemas de transmissão contam com 9.983,02 quilômetros de linhas em alta e média tensão. A capacidade total de transformação é de 29.500 MVA.

A figura que segue apresenta como está estruturada a Eletrobras Eletronorte.

Figura 10 – Estrutura Organizacional Eletrobras Eletronorte



Fonte: ELETROBRAS Eletronorte, 2013.

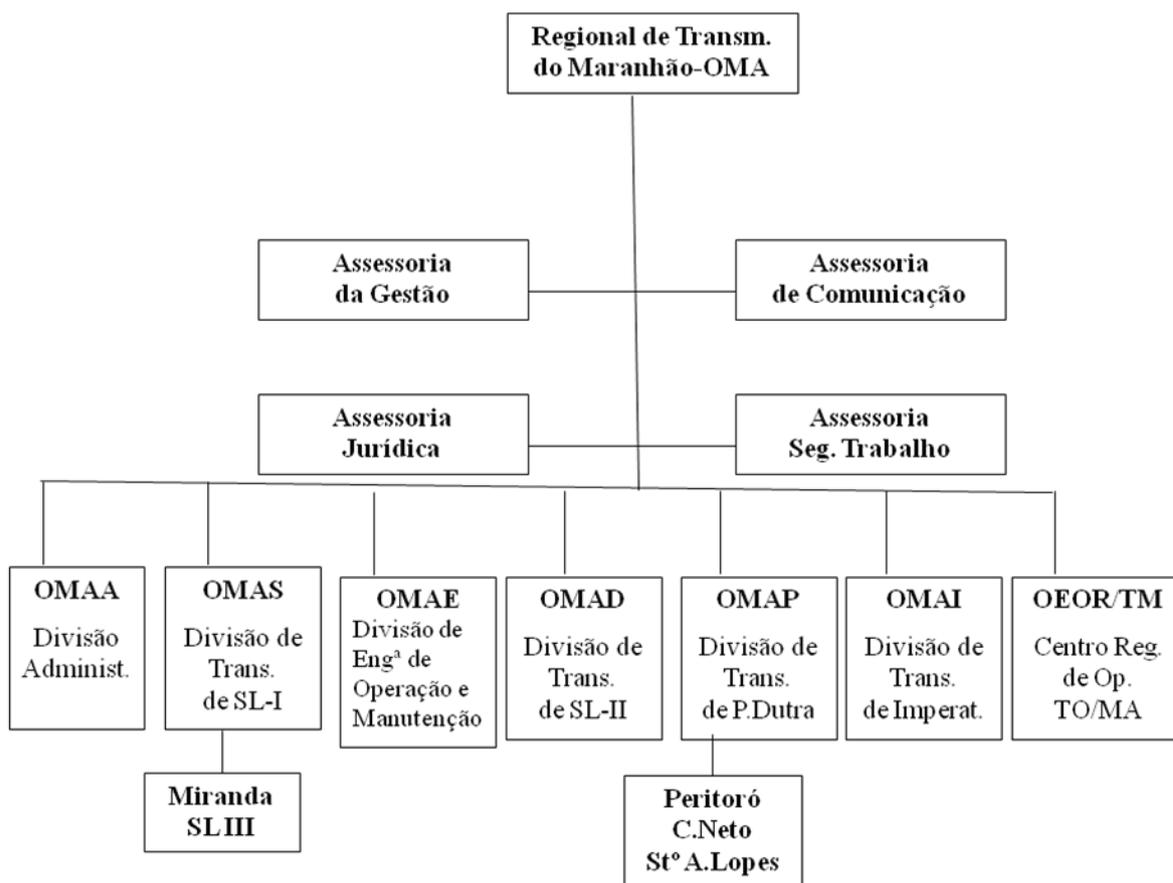
A empresa tem como visão, em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico. Sua missão é atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável. Os valores que a empresa sustenta é ter foco nos resultados; empreendedorismo e inovação; valorização e comprometimento das pessoas e ética e transparência.

6.2 Regional Maranhão

A Eletrobras Eletronorte chegou ao maranhão em 1º de janeiro de 1983, quando incorporou o sistema elétrico do estado, com cinco subestações e uma usina térmica. Tendo como missão abastecer o estado com energia elétrica comercializada no Sistema Interligado Nacional – SNI.

No Maranhão, a Eletrobras Eletronorte é representada pelas unidades regionais de Planejamento e Engenharia e de Transmissão. A Regional de Transmissão do Maranhão – OMA, onde foi realizado o estudo de caso, está estruturada da seguinte forma:

Figura 11 – Organograma Eletrobras Eletronorte Regional Maranhão



Fonte: ELETROBRAS Eletronorte, 2013.

A Regional de Transmissão do Maranhão é composta por um quadro de 360 funcionários, subdivididos entre a OMAA (Regional Maranhão Divisão Administrativa); OMAS (Regional Maranhão de Transmissão de São Luís - I) interligada a Miranda; OMAE (Regional Maranhão Divisão de Engenharia de Operação e Manutenção); OMAD (Regional de Transmissão de São Luís - II); OMAP (Regional de Transmissão Presidente Dutra), interligada aos municípios de Peritoró, Coelho Neto e Santo Antônio dos Lopes; OMAI (Regional Maranhão de Transmissão de Imperatriz); OEOR-TM (Centro Regional de Operação Tocantins/Maranhão).

6.3 Programa de endomarketing

O programa de endomarketing é de responsabilidade da Assessoria de Comunicação da empresa, que se concentra em atrelar o planejamento à realidade organizacional, além de visualizar seu empregado não só como um simples funcionário da empresa e sim como um colaborador, como um responsável pelo sucesso da organização. Segundo o responsável pela assessoria de comunicação, a empresa tem uma preocupação com a motivação de seus colaboradores e com a transmissão de informações, justamente com o intuito de fazer esse funcionário se sentir motivado, valorizado e participante ativo de tudo que acontece na empresa, evitando que as notícias cheguem distorcidas.

A empresa possui 40 anos de mercado, desde maio de 1998 pratica ações como treinamentos e palestras informativas a fim de alavancar a comunicação e integração entre os colaboradores. Sendo assim o endomarketing busca integrar e motivar os colaboradores. A figura que segue mostra alguns artifícios utilizados pela Eletrobras Eletronorte, buscando a integração empresa-colaborador.

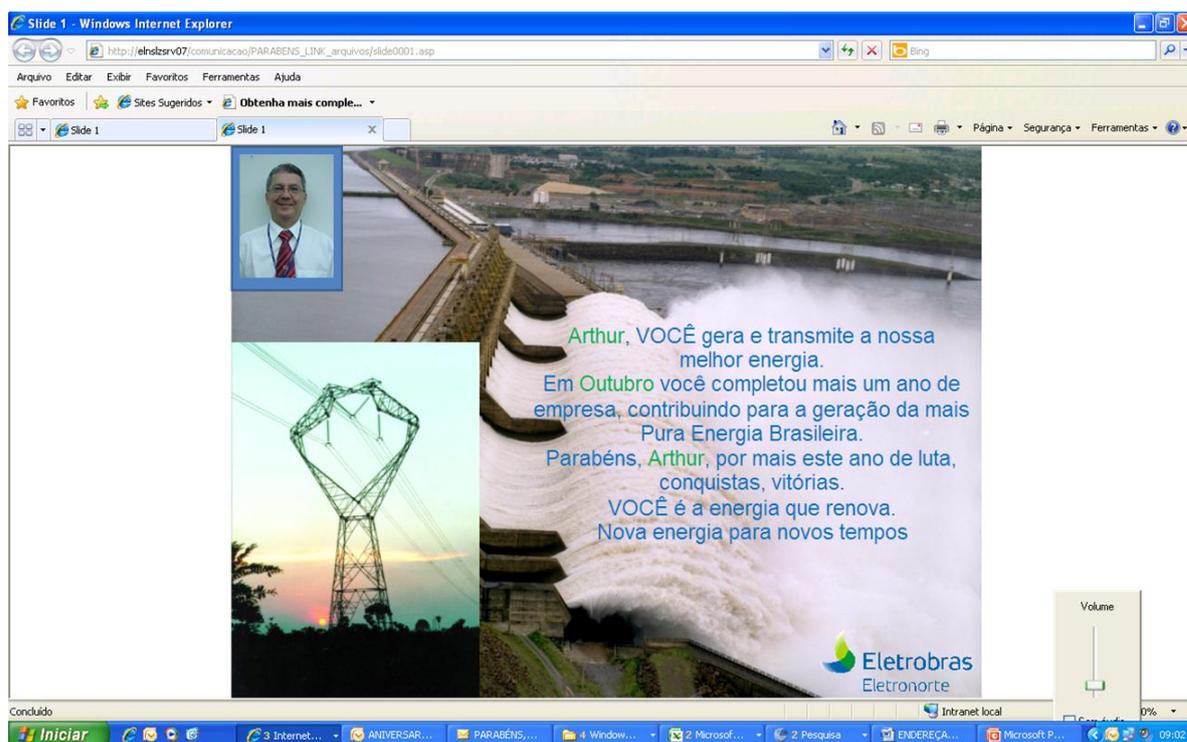
Figura 12 – Intranet



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

A figura ilustrada está disponibilizada na intranet da empresa, e apresenta o treinamento realizado para capacitar e integrar novos estagiários. Por meio da intranet os funcionários também tem acesso a boletins trimestrais, cartilhas, panfletos, jornal on-line e rádio interna.

Figura 13 – Valorizando o colaborador



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

Essa figura ilustra o e-mail destinado aos colaboradores no dia em que completam mais um ano de empresa, demonstrando que a empresa se importa com seus colaboradores, além de ser uma forma de valorizar e conseqüentemente motivar seus funcionários.

As figuras que seguem ilustram outro meio de manter o funcionário bem informado, que é o mural informativo. Está localizado em um ponto estratégico, no corredor, com visibilidade privilegiada.

Figura 14 – Jornal Mural



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

Figura 15 – Bem na foto



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

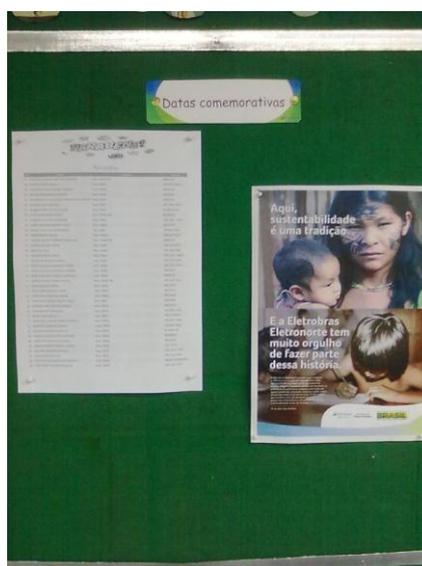
O bem na foto é um meio de integrar e reconhecer o talento do colaborador. Funciona da seguinte forma, um funcionário que desenvolver algum projeto ou que maior alcançar as metas institucionais propostas, terá sua foto publicada no mural e nos demais meios de comunicação que a empresa utiliza.

Figura 16 – Campanhas Institucionais



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

Figura 17 – Datas comemorativas



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

Na área das campanhas institucionais, a empresa apresenta campanhas que visam conscientizar os colaboradores para o consumo correto de energia. Na área destinada as datas comemorativas, são apresentados os aniversariantes do mês e se houver, alguma data importante para o Estado e/ou empresa.

Figura 18 – Rádio Interna



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

Esta figura ilustra a rádio interna, que é disponibilizada para todos os colaboradores via intranet, e quando necessário são divulgados boletins com informações institucionais.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados coletados por meio de uma entrevista aplicada ao assessor de comunicação da empresa, e pelo questionário aplicado aos colaboradores da Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão).

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a análise dos dados é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Representando a aplicação lógica, dedutiva e indutiva do processo de investigação. Na análise o pesquisador procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. A interpretação dos dados é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos.

De acordo com Gil (1991), analisar os dados é um passo muito importante e que deve ser realizado de forma cuidadosa, para que as informações demonstrem corretamente a situação pesquisada. Analisar é organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

Sendo assim, com o intuito de responder um dos objetivos específicos propostos, que é: **investigar quais as estratégias de endomarketing utilizadas pela empresa**, segue entrevista realizada com o assessor de comunicação da empresa.

Pergunta 1: Quando surgiram as ações de endomarketing na empresa?

Entrevistado: *“Oficialmente em maio de 1998, quando começamos a promover treinamentos, palestras informativas, tudo com o intuito de estreitar os laços da empresa com os funcionários”.*

Pergunta 2: Quais as principais ações de endomarketing praticadas pela empresa?

Entrevistado: *“Treinamentos e palestras corporativas, internet, intranet, mural, jornal on-line diário, revista corrente contínua bimestral, cartilhas, panfletos, lembretes de datas comemorativas e as atividades de integração”.*

Pergunta 3: Qual o principal objetivo para a prática de endomarketing na empresa?

Entrevistado: “É fazer com que os colaboradores se sintam peças importantes dentro da organização, fazendo isso através da comunicação interna”.

Pergunta 4: Quem executa e controla as ações de endomarketing praticadas pela empresa?

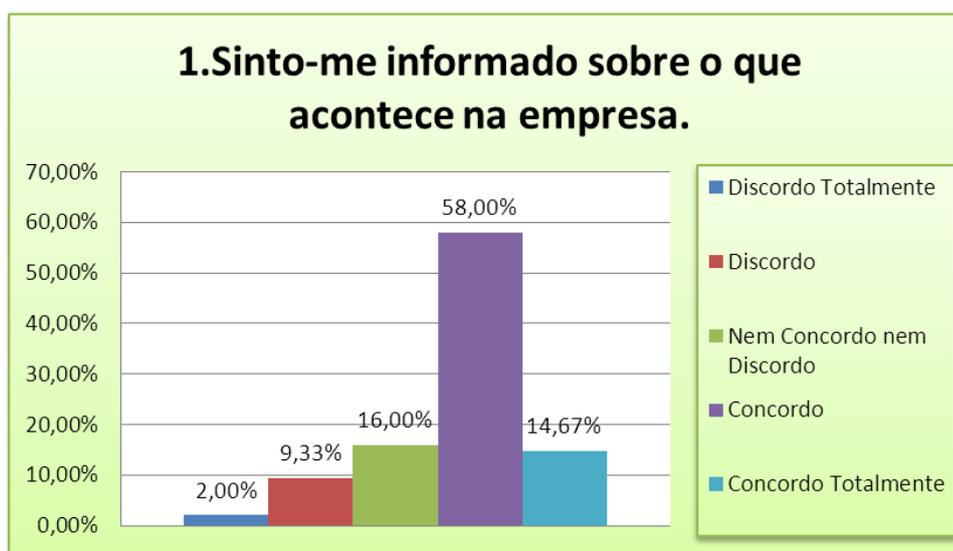
Entrevistado: “A Assessoria de Comunicação Empresarial”.

Pergunta 5: Essas ações de endomarketing satisfazem o objetivo principal proposto pela empresa? Por quê?

Entrevistado: “Sim, por que desde o início foi percebido uma melhora significativa nos índices organizacionais, além de um ambiente mais agradável, de integração entre todos os colaboradores, independente do cargo que exercem”.

Como forma de responder o segundo objetivo proposto que é: **constatar a percepção dos colaboradores sobre o processo de comunicação interna**, foi aplicado um questionário aos colaboradores, os dados serão apresentados nos gráficos que seguem.

Gráfico 1 – Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna

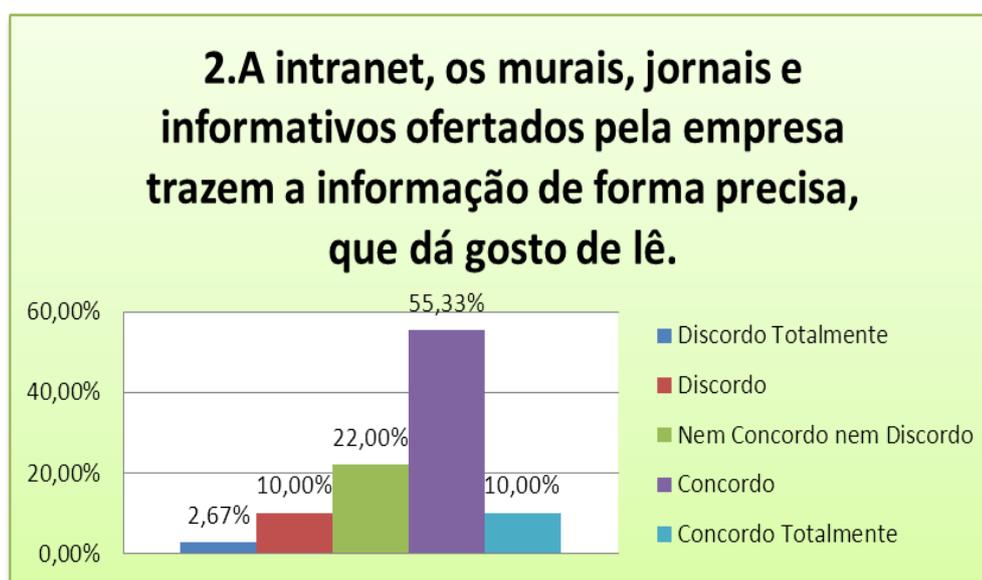


Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

Os dados apresentados no gráfico 1 mostram que os colaboradores da Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão) se sentem informados sobre o que

acontece na empresa, 58% afirmam isso, justificando que todos os informes estão acessíveis, outros justificam que os meios de informação também partem de interesses próprios; 16% se sentem alheios, não concordam nem discordam; 14,67% concordam totalmente; 9,33% discordam justificando que a empresa não repassa as informações, outros justificam dizendo que em alguns momentos são os últimos a saber do acontece na empresa e 2% dos colaboradores discordam totalmente.

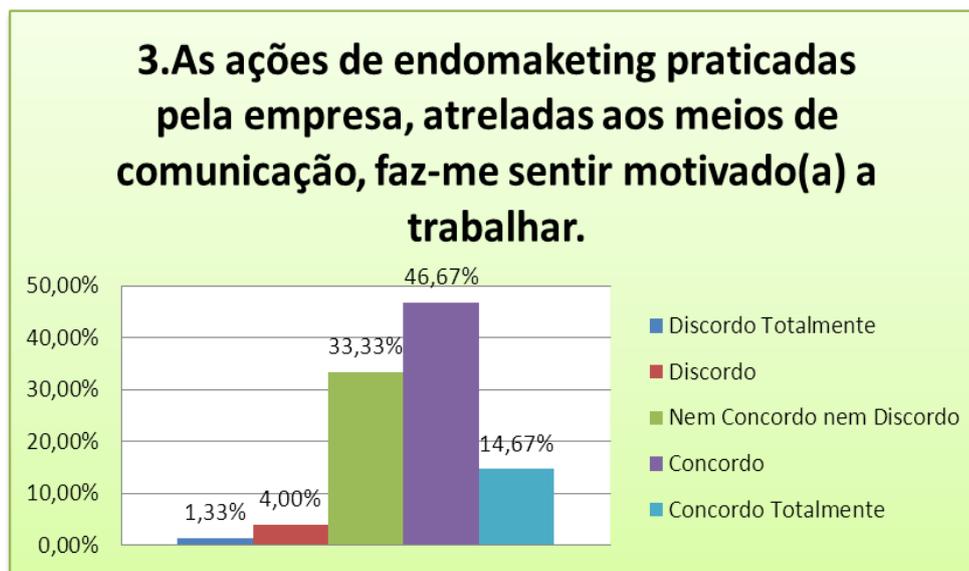
Gráfico 2 – Percepção dos colaboradores quanto aos meios para a comunicação



Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

Os dados apresentados pelo gráfico 2, demonstram que 55,33% dos colaboradores afirmam que a intranet, os murais, jornais e demais meios de comunicação trazem a informação de forma adequada, concordando com a afirmação feita; 22% nem concordam nem discordam justificando que muitas vezes a carga de trabalho não permite tempo para essas leituras; 10% dos funcionários discordam; 10% concordam totalmente e 2,67% dos colaboradores discordam totalmente, justificando que muitas das vezes a empresa bloqueia o que se pesquisa.

O gráfico 3 têm como intuito responder o último objetivo proposto que foi: **avaliar a influência do endomarketing sobre a motivação dos colaboradores.**

Gráfico 3 – Influência do endomarketing para a motivação

Fonte: Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), 2013.

O gráfico 3 apresenta que 46,67% dos colaboradores se sentem motivados através das ações de endomarketing que a empresa pratica, alguns justificam que apesar das dificuldades e da carga horária de serviço se sentem realmente motivados e reconhecidos pelo trabalho realizado na empresa; 33,33% nem concordam nem discordam, alguns justificando que essas ações são importantes, porém não são o principal fator motivador, ainda justificam que os rumos e métodos da empresa são mais motivadores que as ações de endomarketing; 14,67% concordam totalmente, alguns justificando que essas ações são de primordial importância e que a comunicação interna faz com que a empresa tenha maior transparência; 4% discordam e 1,33% discordam totalmente, justificando que essas ações de endomarketing atreladas a comunicação interna não lhe agrega em nada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve o intuito de estudar o endomarketing, tendo como foco a motivação dos colaboradores. Para isso realizou-se primeiramente levantamentos bibliográficos a cerca desse assunto e dos que estão diretamente relacionados para que este seja realizado com a máxima eficiência, como é o caso da comunicação interna.

Posteriormente foi realizado um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), a fim de responder o questionamento: A prática de ações de endomarketing da Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão) influencia na motivação dos colaboradores para prestação de serviço? Este problema se transformou no objetivo geral deste estudo, que era analisar se o endomarketing influencia na motivação dos colaboradores para prestação de serviço na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão). De acordo com os dados apresentados e com a fundamentação teórica apresentada, o objetivo geral foi alcançado.

Como forma de evidenciar o objetivo geral, foram designados objetivos específicos, o primeiro deles trata de investigar as estratégias de endomarketing utilizadas pela empresa. Para tal foi aplicada uma entrevista ao assessor de comunicação da empresa, pela qual, foi possível constatar quais as estratégias e ações de endomarketing que a empresa pratica. Ficou evidenciado com base na fundamentação teórica já apresentada, que todas as ações de endomarketing praticadas pela organização estão diretamente relacionadas à comunicação interna existente, ocasionando êxito em suas práticas.

O segundo objetivo específico era constatar a percepção dos colaboradores sobre o processo de comunicação interna. Ficou constatado, que os meios e a forma que a empresa utiliza para transparecer as informações, são suficientes e apropriadas para garantir uma boa imagem perante os seus colaboradores. Pois, de acordo com os instrumentos propostos pela autora Brum (2005), apresentados na Tabela 1 deste trabalho, condizem com os meios que a empresa utiliza, como intranet, murais, rádio interna e outros. E logo, se comprovou que são utilizados de forma clara facilitando o entendimento.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que era avaliar a influência do endomarketing para a motivação dos colaboradores da Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão), ficou comprovado que esse objetivo foi alcançado, na medida

em que, mais da metade dos colaboradores se sentem motivados, isto é, as ações de endomarketing realizadas pela empresa atreladas aos meios de comunicação interna contribuem para a motivação dos funcionários.

Por fim, afirma-se que o presente estudo possibilitou o alcance do objetivo geral proposto, de que o endomarketing influencia na motivação para prestação de serviço na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão). Pois mediante fundamentação teórica, levantamento de dados e informações coletadas através de entrevista e questionário, observou-se resultados significativos na motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Fabio. **Endomarketing: o colaborador como protagonista de uma história de sucesso**. Disponível em: <<http://goo.gl/0KuXGp>>. Acesso em: 20 de ago. 2013.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRUM, Analisa M. **Endomarketing como estratégia de gestão – encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa M. **Endomarketing: de A a Z**. 2ª Ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2008.
- BRUM, Analisa M. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, Analisa M. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: LP&M, 2003.
- BUENO, Wilson C. **Comunicação Empresarial: Políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Quality mark, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico – Uma abordagem Brasileira**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- COBRA, Marcos. **Marketing Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1993.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

- DIAS, Sergio. R. (Org.) **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ELETRONORTE Eletronorte. Disponível em: <<http://www.eln.gov.br>>. Acesso em: 02 de nov. 2013.
- ELETRONORTE Eletronorte. Disponível em: <<http://goo.gl/HAz1FV>>. Acesso em: 10 de nov. 2013
- FORTES, Waldyr G. **Relações públicas processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2ª. Ed. São Paulo: Summus, 2003.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOOGLE Imagens. Disponível em: <<http://www.psicosmica.com.br>>. Acesso em: 13 de nov. 2013.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte da pesquisa- Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- INKOTTE, Alexandre L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://goo.gl/69oW3h>>. Acesso em: 10 de set. 2013.
- KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9ª. Ed Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12ª. Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 10ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.
- LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª. Ed., São Paulo, Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

PRIDE, William M.; FERRELL, O.C. **Marketing – Conceitos e estratégias**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

SCHULER, M. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUKI, Ômar. **Paixão pelo Marketing: o fantástico diferencial dos gênios**. São Paulo: Market Books, 2000.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João B. **Comunicação Empresarial**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2ª. Ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

VALSANI, Flavio. **Novas formas de comunicação interna**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6º. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO À ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão).

Questionário para estudo de caso aplicado na **Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão)**, realizado pela aluna Priscilla Jullieth Alves de Andrade, Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão.

1. Quando surgiram as ações de endomarketing na empresa?

2. Quais as principais ações de endomarketing praticadas pela empresa?

3. Qual o principal objetivo para a prática de endomarketing na empresa?

4. Quem executa e controla as ações de endomarketing praticadas pela empresa?

5. Essas ações de endomarketing satisfazem o objetivo principal proposto pela empresa? Por quê?

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DA
ELETROBRAS ELETRONORTE

A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: um estudo de caso na Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão).

Questionário para estudo de caso aplicado na **Eletrobras Eletronorte (Regional Maranhão)**, realizado pela aluna Priscilla Jullieth Alves de Andrade, Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão.

1. Sinto-me informado sobre o que acontece na empresa.
 - a) Discordo Totalmente
 - b) Discordo
 - c) Nem Concordo Nem Discordo
 - d) Concordo
 - e) Concordo Totalmente
2. A intranet, os murais, jornais e informativos ofertados pela empresa, trazem a informação de forma precisa, que dá gosto de lê.
 - a) Discordo Totalmente
 - b) Discordo
 - c) Nem Concordo Nem Discordo
 - d) Concordo
 - e) Concordo Totalmente
3. As ações de endomarketing praticadas pela empresa, atreladas aos meios de comunicação, faz-me sentir motivado (a) a trabalhar.
 - a) Discordo Totalmente
 - b) Discordo
 - c) Nem Concordo Nem Discordo
 - d) Concordo
 - e) Concordo Totalmente

ANEXO