



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

2024

***Endomarketing. Influência no Aumento da Produtividade e
Orientação para o Cliente: Estudo de Caso na região Nordeste
do Brasil em uma Entidade Filantrópica.***

Fabiana Xavier Cardoso

PV - ESTGL

Fabiana Xavier Cardoso ***Endomarketing. Influência no Aumento da Produtividade e Orientação para o Cliente: Estudo de Caso na região Nordeste do Brasil em uma Entidade Filantrópica.***

Lamego, 2024



**Politécnico
de Viseu**

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Endomarketing. Influência no Aumento da Produtividade e Orientação para o Cliente: Estudo de Caso na região Nordeste do Brasil em uma Entidade Filantrópica.

Fabiana Xavier Cardoso

Monografia

Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Orientadora: Professora Doutora Ana
Branca Carvalho

Coorientador: Professor Doutor Filipe
Duarte

Lamego, 2024

AGRADECIMENTOS

Ao único Deus, toda honra e toda glória pelos séculos dos séculos amém! Ao senhor Jesus Cristo que é excelente dentre tudo e todos os seres existentes.

Minha família meu bem maior, obrigada mãe Claudini Juçara e minha irmã Juliana Cardoso pelas orações e pensamentos positivos. Que maravilha poder contar com a inteligência e a auxílio do meu pai António Cardoso e meu querido irmão António Gibran.

O mestrado é um percurso solitário, como disse em sala de aula o senhor Professor Doutor Filipe Duarte e devo concordar, entretanto, seria impossível ultrapassar as barreiras que surgiram durante este trajeto sem o apoio que eu tive. Eles são Doutores, mas para mim, são meus Mestres, me sinto lisonjeada em ter a Professora Doutora Ana Branca Soeiro de Carvalho e o Professor Doutor Filipe Duarte como meus orientadores, sábios e natos no que fazem. Obrigada pela vossa atenção e paciência, obrigada por terem aceitado seguir esse percurso comigo o qual muito eu aprendi e espero um dia ter a mínima das vossas competências!

Muito obrigada a equipe da Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí, em especial a senhora presidente Carmem Lúcia e a Joelma Chinelate, coordenadora de comunicação, que acreditaram em mim e fizeram com que esse trabalho se tornasse em realidade.

Não posso deixar de agradecer a senhora professora Msc. Marília Teles, pelo suporte e conselhos a mim transmitidos.

Gratidão a coordenadora do mestrado, senhora Professora Doutora Susana Fonseca e toda a equipe da ESTGL. Eu não posso esquecer dos colegas de classe, em especial as minhas companheiras de trabalhos, Zita, Liliana e na reta final, Inês Mesquita.

Obrigada a todos que direta e indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Este estudo procura analisar a influência do *endomarketing* no aumento da produtividade e a orientação para o cliente, na Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí, entidade filantrópica na região do Nordeste no Brasil, estado do Piauí. Sem dúvida que o *endomarketing* procura ser uma peça chave para obter resultados que irão coadjuvar o gestor e os colaboradores numa estratégia de sobrevivência e sucesso da instituição/organização. Neste sentido o *endomarketing* é o ponto de contacto da corporação para mostrar a sua imagem ao bem mais precioso que uma organização pode ter, o seu capital humano. A metodologia utilizada para este trabalho, foi um estudo de caso, com recolha dos dados, e uma análise exploratória e descritiva. Foi constatada uma influência do *endomarketing* no aumento da produtividade e orientação para o cliente na organização, não obstante a maioria dos colaboradores ter dificuldade em perceber como estava a ser aplicado o *endomarketing* na organização.

Palavras-chave: *endomarketing*, produtividade, comunicação, orientação para o cliente, organizações sociais.

ABSTRACT

This study seeks to analyze the influence of internal marketing on increasing productivity and customer orientation, in the Women's Network to Combat Cancer of Piauí, a philanthropic entity in the Northeast region of Brazil, state of Piauí. Without a doubt, internal marketing seeks to be a key element in obtaining results that will assist the manager and employees in a strategy for the survival and success of the institution/organization. In this sense, internal marketing is the corporation's point of contact to show its image to the most precious asset an organization can have, its human capital. The methodology used for this work was a case study with collecting data and a descriptive analysis. The influence of internal marketing on increasing productivity and customer orientation in the organization was one of the important results, despite the majority of employees having difficulty understanding how it was applied in the organization.

Keywords: internal marketing, productivity, communication, customer orientation, social organizations.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS	11
INTRODUÇÃO	12
Enquadramento	12
Objetivos da Investigação	13
Abordagem Metodológica.....	14
Objetivos Gerais e Específicos	14
Justificação e Relevância	15
Apresentação do Problema de Investigação.....	16
1. REVISÃO DE LITERATURA	18
1.1 Endomarketing.....	18
1.1.1 O <i>Endomarketing</i> nas Organizações	26
1.2 Produtividade	28
1.3 Comunicação Interna	31
1.4 Orientação para o Cliente	40
2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	47
2.1 Justificativa Para a Escolha da Organização	47
2.2 A RFCC-PI (Rede Feminina de Combate ao Câncer do estado do Piauí).....	47
2.3 Propósito da Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí	48
2.4 Estrutura Organizacional	49
2.5 Localização da RFCC-PI	50
2.6 Projetos da RFCC-PI.....	50
3. METODOLOGIA	54
3.1 Metodologia	54
3.1.1 <i>Metodologia e Métodos Utilizados</i>	54
3.2 Estudo de Caso.....	55
3.3 População e Amostra	56
3.4 Técnicas de Recolha de Dados	56
3.4.1 O <i>Inquérito por Questionário</i>	57

3.5 Técnicas de Análise de Dados.....	58
3.6 Técnica da Análise das Variáveis	59
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS.....	60
4.1 Análise Estatística de Frequência	60
4.2 Discussão dos Resultados	102
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS.....	111
APÊNDICE.....	116

ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS

Tabela 1 - Fundamentos do <i>Endomarketing</i>	27
Tabela 2 - Projetos realizados pela RFCC-PI	51
Tabela 3 - Dimensões do questionário.....	59
Tabela 4 - Frequência caracterização social dos colaboradores.....	61
Tabela 5 - Frequência cruzamento do conhecimento <i>Endomarketing</i> x escolaridade	65
Tabela 6 - Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com os inquiridos.....	81
Tabela 7 - Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com o inquirido.....	83
Tabela 8 - Frequência comunicação interpessoal x idade dos inquiridos	84
Tabela 9 - Frequência comunicação interpessoal x escolaridade dos inquiridos	85
Tabela 10 - Frequência satisfação do cliente x grau de escolaridade dos inquiridos	98
Tabela 11 - Frequência satisfação do cliente x idade dos inquiridos.....	99
Tabela 12 - Objetivos I com perguntas correlacionadas	102
Tabela 13 - Objetivos II com perguntas correlacionadas	104
Tabela 14 - Objetivos III com perguntas correlacionadas	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diagnóstico de <i>Endomarketing</i>	25
Figura 2 - Necessidades básicas do <i>endomarketing</i>	38
Figura 3 - Essencial para Atrair e Reter Cliente.....	42
Figura 4 - Missão, Objetivos e Valores da RFCC-PI.....	49
Figura 5 - Frequência sexo dos inquiridos.....	60
Figura 6 - Frequência setor de atuação dos inquiridos.....	62
Figura 7 - Frequência cargo de ocupação dos inquiridos.....	63
Figura 8 - Frequência tempo de instituição dos inquiridos.....	63
Figura 9 - Frequência conhecimento dos inquiridos sobre o <i>Endomarketing</i>	64
Figura 10 - Frequência sugestão dos inquiridos.....	66
Figura 11 - Frequência seleção interna.....	67
Figura 12 - Frequência moderadores para gerir conflitos.....	68
Figura 13 - Frequência interação entre os departamentos.....	69
Figura 14 - Frequência comunicação quanto a campanhas que serão realizadas.....	70
Figura 15 - Frequência qualidade do clima organizacional pós <i>Endomarketing</i>	71
Figura 16 - Frequência comunicação da saúde financeira organizacional.....	72
Figura 17 - Frequência melhoria contínua, prioridade da organização.....	73
Figura 18 - Frequência regularidade dos treinamentos.....	73
Figura 19 - Frequência aproveitamento dos treinamentos recebidos.....	74
Figura 20 - Frequência alcance das metas impostas.....	75
Figura 21 - Frequência importância da instituição na sociedade.....	75
Figura 22 - Frequência valorização do trabalho pela organização.....	76
Figura 23 - Frequência comprometimento do inquirido com o trabalho.....	77
Figura 24 - Frequência ambiente positivo para alcançar resultados.....	78
Figura 25 - Frequência percepção da família dos inquiridos quanto ao seu trabalho.....	79
Figura 26 - Frequência gosto dos inquiridos quanto ao seu trabalho.....	80
Figura 27 - Frequência conciliar vida profissional com vida pessoal.....	81
Figura 28 - Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com os inquiridos.....	82
Figura 29 - Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com o inquirido.....	84
Figura 30 - Frequência utilidade das ferramentas de comunicação.....	86
Figura 31 - Frequência utilidade da implantação do <i>Endomarketing</i>	87
Figura 32 - Frequência relacionamento com o subordinado.....	88
Figura 33 - Frequência importância das sugestões realizadas.....	89
Figura 34 - Frequência relacionamento do inquirido com a equipe.....	90
Figura 35 - Frequência percepção do inquirido quanto a motivação dos seus colegas.....	90
Figura 36 - Frequência percepção dos inquiridos quanto ao comprometimento dos colegas.....	91
Figura 37 - Frequência aumento do comprometimento com a implantação do <i>Endomarketing</i>	92
Figura 38 - Frequência percepção do inquirido quanto ao melhoramento da sua produtividade.....	93
Figura 39 - Frequência conhecimento dos objetivos da organização.....	94
Figura 40 - Frequência capacitados para prestar bom atendimento.....	95
Figura 41 - Frequência valorização do trabalho pelos clientes.....	95
Figura 42 - Frequência prioridade da melhoria contínua.....	96

Figura 43 - Frequência percepção dos inquiridos quanto a satisfação dos clientes pelo atendimento recebido	97
Figura 44 - Frequência investimento da organização em inovação.....	100
Figura 45 - Frequência percepção dos inquiridos ao comprometimento dos colegas quanto à satisfação dos clientes	101
Figura 46 - Frequência acessibilidade da organização para sugestões feitas pelos clientes ..	101

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS

OES – Organização de Economia Social

M.I – *Marketing* Interno

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

RFCC – PI – Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Com o agravamento dos problemas sociais tais como a desigualdade social, a escassez, e o envelhecimento populacional, as Organizações de Economia Social, tiveram de se readaptar e procurar soluções para colmatar as necessidades de carácter social. Uma delas foi procurar ter estratégias para se autossustentar, empenhando-se na prestação de um produto e/ou serviço que agrade e agregue valor ao cliente interno e cliente externo. Para Rocha e Gonçalves (2017):

“O terceiro setor está, assim, cada vez mais, confrontado com novos e grandes desafios impostos pela complexidade da questão social nas sociedades contemporâneas e pela falta de resposta pública, uma vez que grande parte dos problemas a que o terceiro setor dá resposta não seriam totalmente supridos pelo Estado”. (p.4).

Há não muito tempo, as estratégias das organizações giravam em torno de componentes como o produto, o *marketing* e a gestão (Bekin, 2004). Já na contemporaneidade as relações pessoais têm um valor inestimável para o sucesso das organizações, sobretudo a fidelização do cliente externo e a retenção do cliente interno, que são o combustível para as corporações buscarem inovar e fazer a diferença no mercado competitivo. Nas organizações sociais o peso torna-se ainda maior no esforço de conquistar concessionários/doadores para seguirem com sua causa social.

O *endomarketing* surge como ferramenta da gestão estratégica para as instituições sejam particulares, públicas ou sociais, mas que querem se diferenciar diante do novo cenário, criando relações de parcerias entre organização e colaboradores. O *endomarketing* tem como objetivo alcançar metas e obter resultados das organizações (Bekin, 2004).

Baseado nesse conceito, vê-se a necessidade de explorar mais sobre o assunto e analisar a sua contribuição numa organização social.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo feita no primeiro capítulo uma revisão de literatura, onde o enfoque maior está na descrição do *endomarketing*. Procurou-se explorar a produtividade, a comunicação interna e orientação para o cliente. No capítulo dois é feita a caracterização da organização em estudo. No capítulo três foram apresentadas as metodologias e métodos aplicados neste estudo. No Capítulo quatro se encontra o resultado e discussão da análise realizada. Por último, o capítulo cinco com as principais conclusões, limitações e sugestões. Para finalizar, o trabalho tem as referências bibliográficas utilizadas e um apêndice com o inquérito por questionário, aplicados ao universo dos colaboradores da instituição em estudo.

Objetivos da Investigação

Tendo como base a influência no Aumento da Produtividade e Orientação para o Cliente: Estudo de caso na região nordeste do Brasil em uma Entidade Filantrópica, os objetivos deat investigação são os seguintes:

Analisar se o *endomarketing* influencia o aumento da produtividade e qual a relação entre *endomarketing* e o aumento da produtividade

Procurar identificar se os colaboradores estão orientados para os clientes e se existe relação entre orientação para o cliente e *endomarketing*.

Analisar se as práticas da comunicação interna, ou seja, as principais ferramentas de comunicação utilizadas e como a comunicação interna são utilizadas na Entidade Filantrópica.

De salientar que esta entidade se situa na cidade de Teresina, do Estado do Piauí, Brasil.

Abordagem Metodológica

Ao nível da delimitação conceptual foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica sobre os temas relacionados com o estudo, os quais são: *Endomarketing*, Produtividade, Orientação para o Cliente e Comunicação Interna.

Como recolha de dados, foi aplicado um inquérito por questionário o qual se encontra no apêndice, com todos os 44 colaboradores da Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí (RFCC-PI), conseqüentemente, ouvimos a todos os setores da instituição (produção, depósito, pesquisa, secretaria, comunicação, administrativo, serviço social, marketing, cozinha, captação de recursos e projetos, financeiro e contabilidade, central de doação, mensageiro, rede feminina e telemarketing).

A respeito da delimitação geográfica, o estudo decorreu no estado do Piauí, no Brasil, onde foi realizada a investigação numa Entidade Filantrópica da região.

Visto que esta pesquisa se trata de um Estudo de Caso, o universo desta investigação foi direcionado para a Entidade Filantrópica em estudo.

Para tal, optou-se por fazer uma abordagem de um estudo de caso, uma vez que esta metodologia de investigação está voltada para aplicar os objetivos do estudo em profundidade numa única organização social.

Objetivos Gerais e Específicos

No que diz respeito aos objetivos gerais e objetivos específicos, este estudo tem como base os seguintes objetivos gerais, sendo que cada um deles têm três objetivos específicos:

- I. Analisar a relação entre *endomarketing* e aumento da produtividade;
 - Verificar se existe relação entre a produtividade e a utilização das ferramentas do *endomarketing*;

- Analisar se existe relação entre produtividade e orientação para o cliente;
- Investigar se houve aumento da produtividade com a utilização das ferramentas do *endomarketing*;

II. Analisar os recursos e os processos utilizados na comunicação interna para alcançar os objetivos da organização;

- Analisar como a comunicação interna é realizada na instituição em estudo;
- Identificar as principais ferramentas utilizadas para se realizar a comunicação interna do *endomarketing*;
- Perceber se a comunicação interna contribui para alcançar os objetivos da organização;

III. Identificar e analisar a razão pela qual a gestão da organização implementou o *endomarketing*;

- Identificar os principais motivos da implementação do *endomarketing*;
- Identificar os pontos positivos com a implementação do *endomarketing*;
- Analisar se os colaboradores estão orientados para o cliente.

Justificação e Relevância

Embora as Instituições Particulares de Solidariedade Social sejam instituições compostas de autonomia administrativa, elas precisam ser autossustentáveis para sobreviverem ao mercado competitivo e frenético da atualidade. Assim, faz-se necessário uma gestão voltada ao bem intangível de qualquer instituição, os clientes internos, idealizando alcançar os resultados planeados da organização.

Por tratar-se de um assunto relevante para qualquer instituição, torna-se necessário explorar o tema *endomarketing* nas organizações sociais por considerarmos ser uma mais-valia para as organizações que optam em utilizar esta estratégia. Através de inúmeros estudos

realizados sobre a temática *endomarketing* e seus benefícios, as organizações de fins lucrativos têm alcançado resultados positivos tornando a comunicação mais atraente e transparente entre gestores e clientes internos, como resultado, maior retenção e comprometimento dos colaboradores para se alcançar os objetivos da instituição, refletindo positivamente nos clientes externos (Bekin, 2002; Delgado, 2015; Silva, 2020). Todavia, esta temática ainda é pouco investigada nas organizações do terceiro setor, por tanto, iremos explorar o assunto e analisar se as práticas do *endomarketing* influenciam no crescimento da RFCC-PI.

Pode-se perceber através dos poucos estudos científicos que encontramos, que as organizações que utilizam o *endomarketing* como ferramenta da gestão têm efeitos positivos nos seus processos organizacionais (Guimarães, 2007; Silva, 2013; Silva & Moraes, 2018). Acreditamos que este tema seja relevante para as Organizações Sociais que, mesmo vivenciando realidades diferentes das empresas privadas, tem um objetivo em comum, criar um ambiente favorável onde os colaboradores estejam comprometidos com o sucesso da organização.

É elevada a relevância do *endomarketing* nas organizações, não só para entender as pessoas, mas também para capacitá-las e agregar valor ao negócio da empresa, por ser um tema moderno para os gestores com visão estratégica e devido o mestrado ser voltado para estudar as organizações sociais, a Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí, foi a escolhida para a aplicação deste estudo de caso já que, as ferramentas do *endomarketing* estão sendo introduzidas na RFCC-PI.

Apresentação do Problema de Investigação

Entende-se problema como uma pergunta ainda não resolvida, em que se torna objeto de discussão em qualquer domínio do conhecimento (Gil, 2008). Para solucionar o problema desta investigação, foi levantada uma questão de partida.

Quanto à formulação da questão de partida, pretendeu-se responder ao seguinte:

Em que medida o *endomarketing* influencia na gestão da organização social nomeadamente as Entidades Filantrópicas?

Desta forma, durante esta investigação, procurou-se elucidar se o *endomarketing* tem influência no aumento da produtividade e na orientação para o cliente, de maneira que os colaboradores gerem rentabilidade para a organização.

De seguida, procurámos abordar e compreender os principais conceitos que são relevantes neste estudo:

- o conceito de *Endomarketing*, tal qual seus Fundamentos,
- o conceito de Comunicação Interna,
- o conceito de Produtividade e a Orientação para o Cliente.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, a revisão de literatura tem como objetivo estudar o que os principais autores dizem sobre este tema e quais as principais citações. A revisão apresenta inúmeros conceitos do *endomarketing*, a sua importância nas organizações e o seu fundamento. Pretendemos apresentar qual é o entendimento de vários autores no que se concerne ao uso das ferramentas do *endomarketing* e que contribuem para o aumento da produtividade. Outro aspeto relevante neste trabalho diz respeito à forma como se processa a comunicação nas organizações e quais os principais tipo de ferramentas utilizadas. Por último, aborda-se a importância do colaborador estar orientado para o cliente.

1.1 Endomarketing

Frente a um cenário altamente competitivo e em que a economia tem sido inconstante, é evidente que só permanecem alicerçadas as organizações que estão abertas às mudanças e têm um recurso humano capacitado, comprometido, caminhando para uma única direção, que é alcançar os objetivos propostos da organização. Mendes (2004) entende *endomarketing* como “Ações de *marketing* voltadas aos empregados de uma empresa. Tem como objetivo mobilizá-los com vista a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos da organização” (p. 03).

Neste sentido, o *endomarketing* surge como uma resposta da gestão que é altamente comprometida em fazer a diferença no mercado, criando estratégias internas que irão refletir externamente. Bekin (2002) explica o termo como sendo:

“O vocábulo *EndoMarketing* lembra prontamente do sentido do *marketing* voltado para uma ação interna, que aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado do prefixo *endo*. De origem grega, a palavra *endon*, significa "em, para dentro, dentro de", exprimindo a posição ou a ação no interior

de algo, o movimento de algo que caminha de forma dinâmica para dentro de si mesmo”.

(p.28)

Bekin (2004), como gerente de uma grande multinacional percebia que faltava mais interação entre os departamentos, muitos executavam suas atividades sem ter conhecimento da empresa, como consequência, causava entrave na produtividade e na comunicação entre equipes, para isso era necessária uma reorientação dos objetivos, com o intuito de um envolvimento maior que gerasse qualidade. O mesmo autor diz que “para melhores resultados, você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe” (p.6). Isso implica elaborar processo que estimule o colaborador.

Assim com o *marketing* é essencial para a visualização da marca da organização diante dos *stakeholders*, o *endomarketing* é o ponto de contacto da corporação para vender a sua imagem ao bem mais precioso que uma empresa pode ter, o capital humano. Gronroos (1981) definiu *marketing* interno como, ter em conta que os assalariados são clientes. Esses mesmos têm a necessidade de serem cativados, em outras palavras, serem conquistados a acreditar que o negócio da organização da qual fazem parte é o melhor e que eles têm um papel fundamental dentro da organização. Na ótica de Berry (1981), *marketing* interno pode ser entendido como “ver funcionários como clientes internos, empregos como produtos internos que satisfazem as necessidades e desejos desses clientes, ao mesmo tempo em que atendem aos objetivos da empresa” (p.34). Este é o diferencial competitivo, ao investir em *endomarketing* a organização retém clientes internos agregando valor ao seu negócio ao mesmo tempo que estabelece vantagens em relação ao mercado competidor.

Para Bekin (2004) o *marketing* impulsiona o público externo, como sequência o *endomarketing* estimula o público interno. Este elo estratégico pretende formar novos clientes e doadores, fidelizar os já existentes e reter clientes internos comprometidos com o sucesso institucional. Dando assim a importância em ações de crescimento que irá otimizar a corporação.

Segundo Bekin (2004), *endomarketing* tem como objetivo aperfeiçoar a cultura interna da organização com o âmbito de proporcionar um bom serviço, não somente para o público externo como também para os diversos setores da organização, essencialmente, o *endomarketing* contribui para o envolvimento e satisfação maior das pessoas. De acordo com o mesmo autor o *endomarketing* é o *marketing* voltado para o público interno da empresa ou organização. Assim como o *marketing* contribui para comunicar aos clientes externos e demais interessados o seu mercado, o *endomarketing* tem como intenção conquistar o público interno para um maior comprometimento com os objetivos e valores da organização.

Para Brum (2000) *endomarketing*, “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente” (p.18). A autora ratifica, ainda que, “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário” (p.18). Ao tornar os seus colaboradores mais orientados, a organização forma clientes internos mais comprometidos com as metas estabelecidas no local de trabalho.

ElGaed (2019) afirma que, “O *marketing* interno é tão importante quanto o *marketing* externo, e a qualidade do primeiro afetará diretamente o segundo” (p.85). O mesmo autor considera o *endomarketing* como um dos assuntos mais modernos do campo da gestão de *marketing*, pois aborda a relação entre colaboradores e a organização, já no campo da gestão de recursos humanos, demanda a dedicação, desenvolvimento e consolidação do vínculo organizacional para com os seus clientes internos. Pacheco (2017), observou através de um estudo realizado numa multinacional que o *engagement* dos colaboradores é impactado positivamente pelas medidas do *endomarketing*. Mostrando a necessidade de as organizações aplicarem os métodos do *endomarketing* em seus processos gerenciais.

Os clientes externos têm necessidades diferentes e procuram suprir essas carências com um serviço que lhe agreguem valor. Num ambiente competitivo existente no cenário atual onde

os clientes têm ao seu dispor várias ofertas, é bem provável que o diferencial das entidades será a qualidade nos serviços prestados. Bekin (2004) descreve *endomarketing* para além de um nome ou símbolo “*endomarketing* é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado” (p.4). O *M.I* é uma ferramenta que impacta positivamente na imagem da empresa tornando-se um diferencial para a excelência.

As atividades do *marketing* interno, podem ser tão importantes quanto o *marketing* externo, pois é um compromisso assumido por toda a organização através de um planeamento estratégico, onde todos os departamentos trabalham em conjunto para atingir as metas voltadas para os clientes (Kotler & Keller, 2013). Os mesmos autores sustentam ainda que: “Essa harmonia interdepartamental só pode se fundir verdadeiramente, porém, quando a administração comunica claramente uma visão de como a orientação e a filosofia de *marketing* da empresa servem aos clientes” (p. 49). Não faz sentido a organização prometer um serviço de excelência sem que a equipe esteja pronta a promovê-lo, para tal, o *endomarketing* consiste que esses colaboradores sejam treinados e motivados capazes de atender bem os clientes externos.

De acordo com Bekin (2004), “*Endomarketing* consiste em ações gerenciadas de *marketing* eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (p.47). Fica evidenciado que o *endomarketing* tem ações e comportamentos desenvolvidos pela gerência independente da área de atuação ou motivação principal da organização, onde estas ações são introduzidas de maneira natural provocando nos profissionais uma mudança de atitudes, onde tenham a percepção da importância destas últimas e as desenvolvam de maneira voluntária no cotidiano laboral. Também é importante destacar que, essas mudanças refletem positivamente estreitando a relação empresa e empregado, contribuindo para proporcionar ao cliente externo uma experiência de relevância ao se beneficiar do produto ou serviço da organização.

Alguns pesquisadores tais como Bekin (1995), Tansuhaj, Randall e Cullough (1991) , partem da teoria que o *marketing* interno muda a forma como os indivíduos se relacionam dentro das organizações, os profissionais se sentem motivados e inspirados a criarem um ambiente produtivo, de entrega de valor do trabalho a ser executado, sentem satisfação e gosto pelo que fazem, desenvolvem uma comunicação interna clara e coesa onde eles têm voluntariamente maior participação, assim, dinamizando o processo burocrático da organização, até mesmo descobrindo novos talentos e deste modo contribuindo para a retenção do público interno, passando assim uma estabilidade e boa imagem aos clientes externos.

Brum (1998) sintetiza que, *Endomarketing* é como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender sua própria imagem à funcionários e familiares” (p.16). O *endomarketing* fortalece o trio, empresa, funcionário e família. O cliente interno feliz certamente irá render mais para a empresa ao visualizar o seu trabalho como um ambiente único e especial, onde este encontra flexibilidade entre o trabalho e a sua vida social, refletindo também no convívio familiar visto que serão indivíduos menos estressados e mais satisfeitos. Gronroos (1995), fortalece a ideia de que “Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção” (p.278). Para que tais clientes desenvolvam certa lealdade, tornando-se parceiros da organização.

Endomarketing refere-se à noção de zelar dos colaboradores como clientes internos e procurar que as suas necessidades também sejam satisfeitas (Chiu et al., 2020). O *marketing* interno mostrou-se ser positivo para aumentar significativamente o compromisso organizacional e no desempenho do trabalho dos funcionários (Chiu et al., 2020). Fica evidente que o comprometimento no trabalho influencia positivamente. ElGaed (2019) afirmar existir uma relação mensurável entre *endomarketing* e o desempenho dos colaboradores.

Berry e Parasuraman (1991), Braimah (2016), C. Chang e H. Chang (2008), Tsai e Tang (2008), consideram que o *marketing* interno identifica, atrai, desenvolve e retém funcionários motivados por meio de produtos de trabalho que satisfaçam as suas necessidades. Rafiq e

Ahmed (1993) afirmam que o *marketing* interno é como “esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os funcionários para a implementação efetiva de estratégias corporativas e funcionais” (p.222). Identificando e fortalecendo as *soft skills* e *hard skills*, isto é, as habilidades essenciais necessárias num indivíduo e que coadjuva para o propósito da empresa.

Ferreira (2020) menciona que para se obter colaboradores com maior envolvimento com a organização, é necessário que seja realizado um plano de ação estratégico do *endomarketing*. ElGaed (2019) destaca a importância de delinear e implementar um bom projeto de *endomarketing*, considerando sempre empregados como clientes internos, assim a organização se tornará mais estratégica e taticamente prontas e equipadas para diagnosticar e abordar os desafios que enfrentará no futuro. Entendendo assim, que o projeto necessita ser estrategicamente realizável para se obter resultados que os gestores almejam.

Para Moreira et al (2020) o *endomarketing* deseja alcançar os clientes internos da entidade, sempre investigando como pode-se aperfeiçoar a “comunicação, satisfação e conseqüentemente o produto final que chega ao cliente” (p.78). Deste modo, pode-se dizer que o *endomarketing* é uma abordagem multidimensional (C. S. Chang & H. C. Chang, 2008), por tratar também, a comunicação, os recursos humanos, o financeiro e *marketing*.

Bekin (2004) destaca a reorganização que muitas entidades têm realizada para manter ou fortalecer a qualidade para assim obter vantagem diante da concorrência, elas empregam ferozmente o *benchmarking* através da doutrina do *M.I* o que Morais (2012) define como método de avaliar os processos, sistemas e procedimentos organizacionais e analisar o desempenho alcançado e comparar com o desempenho de organizações do mesmo ramo. Essa visão sistêmica privilegia a organização na medida que ela amplia seu conhecimento de nicho de mercado, o que pode fazê-la desenvolver técnicas de expansão do mercado.

Bekin (2004) menciona dez requisitos essenciais das empresas de sucesso:

- Ética;
- Qualidade de produtos e serviços;
- Qualidade do ambiente de trabalho e profissional;
- Marcas fortes e desejadas;
- Inovação;
- Qualidade dos gestores;
- Solidez financeira;
- Responsabilidade comunitária e ambiental e
- Compromisso com o país.

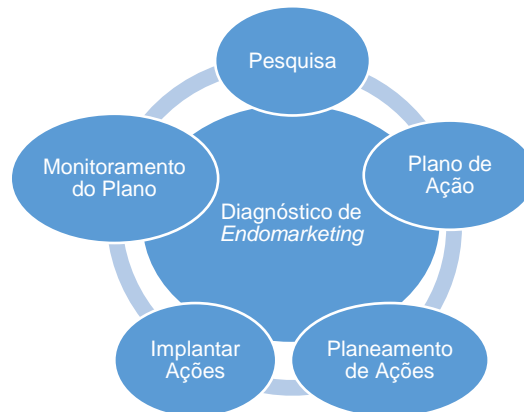
É evidente que para ser bem-sucedida a instituição deve conhecer seu meio envolvente e o quesito comprometimento humano precisa ser bem presente, mostrando a importância que as organizações necessitam em incluir como diferencial competitivo o *endomarketing* para alcançar os objetivos propostos.

A organização que almeja implantar o *endomarketing* necessita realizar um planejamento estratégico interno e também conhecer o ambiente externo a fim de evitar uma série de processos aglomerados e sem uma meta a ser alcançada, por esse motivo torna-se primordial realizar um diagnóstico da realidade da organização preconizando o que a organização pretende alcançar. O diagnóstico do *endomarketing* tem como finalidade formar um processo conciso e coerente para obter um resultado capaz de colmatar as necessidades institucionais.

Na figura 1 descreve-se o processo de implantação do *endomarketing* sugerido por Bekin (2004):

Figura 1

Diagnóstico de Endomarketing



No diagnóstico do *endomarketing* é necessário 'preparar o terreno', que significa perceber quem é a organização e os clientes internos, correlacionar as expectativas de ambos com a dos clientes externos e nivelar os interesses, destacando os pontos importantes para que possa ser traçado um plano que reúna o que é relevante e vantajoso para todos, onde, só a posteriori conseguir desenvolver ações que abracem os colaboradores ao executar as atividades propostas. Desse modo, a auditoria é essencial para continuar a executar o que está oferecendo resultado e modificar o que não atendeu às expectativas.

Este processo muito se assemelha com o método *Balanced Scorecard* (BSC) utilizado para mensurar os indicadores financeiros e a espiral PDCA que quer dizer em inglês *Plan, Do, Control, Act*, empregados para melhoria contínua dos processos (Costa, 2011). O diagnóstico do *endomarketing* estrutura um processo interno de melhoria da relação cliente interno e empresa, este sistema de mesmo modo, é um planeamento implementado pela gestão estratégica que descreve o ambiente interno e qual caminho a percorrer para alcançar os objetivos.

G.R. Caravantes, C.B. Caravantes e Kloeckner (2010) partem do princípio de que a performance da organização só se mantém se a força de trabalho é valorizada, visto que são

estes que dão sustentação a uma produção contínua e de qualidade. Estes constituem o “sistema nervoso” da organização “que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões” (Chiavenato, 2004, p.34). Esta visão trata o colaborador como peça fundamental que as organizações têm disponíveis no seu negócio.

Não obstante, *endomarketing* trata-se de ações de *marketing* interiorizado, ou seja, praticado dentro das organizações através de uma gestão estratégica voltada para os clientes internos que são os assalariados, ambicionando que os objetivos da organização venham ser alcançados. Ele está ligado diretamente à comunicação interna gerada pela organização, levando ao comprometimento dos colaboradores, visando o aumento da produtividade. Para as organizações terem colaboradores produtivos, as referentes precisam ter como foco os clientes internos, utilizando como aliados sobretudo o Recursos Humanos, *Marketing* e a Comunicação para o planejamento de estratégias que visem conquistar este público.

1.1.1 O *Endomarketing* nas Organizações

A fim de melhor compreender o termo *Endomarketing*, acreditou ser necessário conhecer a aplicação desta ferramenta através da literatura sobre o sujeito, principalmente o que é essencial e relevante para as estratégias dentro das organizações.

Como justificativa para concepção do termo *endomarketing*, Bekin (2004) explica que a finalidade era de encontrar um processo ao qual pudesse solucionar as lacunas presentes, enquanto atribuísse importância para manter ou adquirir vantagem competitiva. Entende-se que para cada caso existem as suas variáveis no equilíbrio de deter a satisfação dos colaboradores tal-qualmente a satisfação dos clientes, por essa razão é indispensável que o *endomarketing* seja agregado aos objetivos e valores da organização.

Na tabela abaixo, estão representados os pormenores dos fundamentos do *endomarketing* segundo o criador do termo, Bekin (2004):

Tabela 1

Fundamentos do Endomarketing

Fundamentos do <i>Endomarketing</i>	
Definição:	Aqui está inserido os procedimentos realizados pela gerência ao público interno, tais ações devem estar relacionadas diretamente à proposta de mercado da organização onde estão contidas ações do <i>marketing</i> condizentes ao cenário atual levando em conta os objetivos da organização, as atividades a serem desenvolvidas, as responsabilidades com o Estado, com a sociedade e os <i>stakeholders</i> levando em consideração a sustentabilidade social e ambiental. Os procedimentos demandam uma elaboração bem estruturada e planejada, contendo com clareza o que se pretende, bem definido as prioridades e objetivos a serem trabalhados para que possa ter o poder de convencer e persuadir a equipe. todas as organizações lucrativas, do terceiro setor e governamentais podem implementar o <i>endomarketing</i> para gerar mais receitas e melhoria da prestação de serviço ou produto.
Conceito:	O objetivo desta etapa é o alinhamento do público interno, o autor cita como exemplo ouvir música no rádio: ao ouvir-se uma música na estação de rádio e quando se tira essa estação um pouco de sintonia, produz-se um desagradável chiado. Assim são nas organizações quando não existe sintonia e nem sincronia das ideias e ações que devem ser tomadas. O processo de comunicação para tal posicionamento é fundamental no rompimento de qualquer ruído que prejudica e que com o passar do tempo poderá crescer. É primordial fazer uso das ferramentas de comunicação interna através dos impressos, digitais, eletrônicos e pessoal.
Objetivo:	A finalidade do <i>endomarketing</i> está em transmitir aos colaboradores através de um plano de ação, de forma clara e transparente os objetivos da organização e ajustá-los com o objetivo do público interno de forma a cativá-los para um <i>engagement</i> maior enaltecendo a imagem percebida da instituição como igualmente do seu valor de mercado.
Função:	Nessa etapa o compromisso do <i>endomarketing</i> está em perceber que em todo processo interno existe uma razão de ser, o processo necessita ser operacionalizado com qualidade para entregar ao cliente o produto ou serviço conforme pretendido.

Nesse plano de ação do *endomarketing* pode-se notar um seguimento do que é caracterizado como prioridade e objetivos almejados, nele está explícito os fundamentos sob os quais foram elaborados, as “estratégias competitivas e corporativas vitais” (Costa, 2011, p.217), ou seja, a organização tem traçado o planejamento para reter o cliente interno, melhoria dos processos e como consequência clientes externos satisfeitos, além do mais reflete nos *stakeholders* ao gerar maior credibilidade e diferencial de mercado tornando numa marca de valor e referência no mercado atuante.

Ao utilizar as ferramentas do *endomarketing*, a organização tende a ganhar na medida que ela está a estruturar o corpo humano já existente, com uma base de pessoal mais bem treinada e capacitada para desenvolver as suas responsabilidades, com pessoas integradas e conhecedoras da organização da empresa e também mais preparadas para recrutar e selecionar pessoal qualificado, que atendam as exigências da organização (ElGaed, 2019).

De acordo com Bekin (2004), o *endomarketing* promove a “integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário” (p.9). e não acaba nisso, o mesmo autor diz que quanto mais transparência nos objetivos da empresa mais o colaborador terá clareza de suas atribuições como resultado, maiores são as probabilidades de preparo para o mercado. Para isso, o conhecimento do mercado faz toda a diferença para gerar lucro, evitar desperdícios, atender aos anseios e oferecer algo de valor para o consumidor.

1.2 Produtividade

Para entender a Produtividade, procurou-se perceber, num primeiro momento, o que a literatura refere sobre a cultura organizacional e seus aspetos. Pretendemos estabelecer uma relação entre motivação e rendimento através das ferramentas do *endomarketing*.

Diferente da revolução industrial onde o enfoque estava na produção em massa, o novo ciclo enfatiza a relevância da mão de obra, ao consumidor, o cliente e do serviço (Bekin,2004). O esforço em atender, ou mesmo superar, a expectativa dos clientes por intermédio de um serviço de qualidade nasce através de pessoas capacitadas para desempenhar as responsabilidades. Como diz (Moraes ,2012), “os colaboradores estão mais exigentes, pois são conhecedores de seus direitos e desejam ser reconhecidos e valorizados pela empresa” (p.44).

Ao conquistar funcionários motivados as empresas só tendem a ganhar, uma vez que os indivíduos farão, se necessário, coisas para além do que lhes está adstrito em termos de funções, ou seja, acima do seu dever pelo zelo a organização como salienta, Chiu et al. (2020). Os

mesmos autores relatam que, os colaboradores estão dispostos a fazer esforços extras para uma melhor eficácia organizacional.

O *endomarketing* assume vários papéis e tem mostrado ser essencial no comprometimento dos clientes internos, desde buscar uma melhor comunicação interna ao aumento da produtividade. Na visão de Silva (2013) “O aumento da produtividade será consequência de uma gestão única e integrada que dará importância para todos os seus públicos de acordo com as ações de comunicação específicas para cada demanda” (p.32). Uma organização onde o colaborador tem baixa satisfação, bloqueia todo processo da gerência ocasionando assim o não atingimento das metas e baixa produtividade no serviço. De acordo com Cerqueira (1994):

“O *endomarketing* visa uma nova cultura, onde exista um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas para obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade e, conseqüentemente a redução de custos, através de estabelecimentos de canais adequados de comunicação interpessoal que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional, além da melhoria do relacionamento interpessoal”. (p.52)

Sendo assim, o autor afirma que o *endomarketing* é eficiente e eficaz tanto para a construção do ambiente empresarial como das pessoas que dela fazem parte.

O uso da comunicação causa efeito no desenvolvimento pessoal ao fazer com que os colaboradores tenham motivação para as tarefas que realizam, como também estreita a relação entre empregados ao desenvolver o trabalho em equipe, tendo assim melhores resultados e aumento da produtividade, sendo estes aspectos importantes que o *endomarketing* busca alcançar.

Dias (2007) sintetiza relação entre a motivação, o aumento da produtividade e o *endomarketing* como:

“A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É, através da interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais”. (p.22)

Percebendo assim que, o trabalho em equipe torna-se mais produtivo quando existe comunicação. Rosenbluth (2004), argumenta que “A felicidade no ambiente de trabalho é a chave para prestar serviços de alto nível” (p.23). Frente a várias vertentes que o *endomarketing* pode desempenhar como melhorar a comunicação interna, orientar os colaboradores para as necessidades dos clientes, o *endomarketing* tem mostrado ser uma peça chave para desenvolver o ambiente interno feliz nas empresas. Chen, C. Lee e W. Lee (2015) apontam que a organização para ser bem-sucedida é primordial focar em seus clientes internos através do “uso de incentivos, capacitação e treinamento educacional para aumentar o comprometimento dos funcionários com a organização e melhorar a eficiência” (p.67).

Guimarães (2007) afirma que o cliente interno estando satisfeito, o cliente externo também estará. É quase improvável a organização querer resultados positivos se o corpo de trabalhadores não se sente realizados na organização. Chiu et al. (2020) dizem que o empenho dos colaboradores com a organização pode afetar consideravelmente seu *engagement* e desempenho.

Kadic, Boso e Micevski, (2018) dizem que quando os empregados são envolvidos nas estratégias, a organização melhora seu desempenho no mercado, pois os colaboradores sentem-se valorizados e respeitados pela iniciativa da organização. Essa é uma decisão assertiva para o envolvimento mais eficiente da equipe, o que gera maior produtividade.

Realizar uma pesquisa com os colaboradores permite a organização identificar qual a característica que eles têm, identifica quais as suas necessidades e objetivos (Kadic et al. 2018).

Este processo permite a organização identificar a melhor comunicação que irá criar valor e contribuir no aumento da produtividade.

Chiu, Won e Bae (2020) num estudo realizado com 254 funcionários de centro esportivos, concluíram que o *endomarketing* tem efeito positivo no envolvimento e performance dos colaboradores. Além disso, colaboradores mais envolvidos influencia positivamente nas atividades que são determinadas para estes. Como consequência, resultados visíveis ao público externo.

Pode-se observar, uma ligação relevante entre motivação e aumento da produtividade. O resultado leva a entender que o colaborador ao se deparar com uma cultura organizacional que investe no seu bem-estar, certamente ele encontrará motivos para “vestir a camisa”, expressão comumente usada nas organizações, o colaborador sentirá orgulho da empresa e de desempenhar a sua função, conseqüentemente valorizando os princípios organizacionais, o que acarreta em rendimentos significativos. Uma vez mais, o *endomarketing* colabora nas estratégias dos gestores para estimular o público interno em busca de resultados maiores no lucro organizacional.

1.3 Comunicação Interna

Dada a necessidade de se perceber que a comunicação interna estrategicamente empregue é o princípio para alcançar sucesso da aplicação do *endomarketing* nas organizações; é pertinente entender a conceituação da comunicação interna, qual o seu objetivo dentro das organizações e quais os aspetos relevantes para lograr uma comunicação assertiva.

O que já era difícil, com a era da globalização e a velocidade em que a informação atravessa as médias, a comunicação entre organizações e empregados ficou ainda mais complexa (Del & Soares, 2020), (G.R. Caravantes, C.B. Caravantes e Kloeckner, 2010). O que faz com que as organizações precisem explorar este universo de constante mudança para que possam ser melhorados a eficiência da organização para alcance dos objetivos.

O autor Bekin (2002) ressalta que “Nesse cenário altamente competitivo, é de extrema importância a comunicação¹, como fator catalisador de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com as empresas” (p.44). O mesmo autor ressalta que “A comunicação eficaz e transparente entre empresa e funcionários pode garantir o sucesso ou decretar o fracasso de metas, campanhas e até do empreendimento” (p.47). A comunicação é o fio condutor para a integração entre sujeitos pelo qual a organização transmite claramente os objetivos e metas a serem atingidas. Diante do cenário competitivo ao qual as organizações encontram-se é quase impossível subsistir sem comunicação, por isso, o *endomarketing* surge para desenvolver a comunicação interna e melhorar os processos organizacionais entre as pessoas e os vários setores corporativos.

Bekin (2002) diz que a comunicação da empresa tem como objetivo “prover o gestor e seus públicos interno e externo de informações rápidas, precisas, acessíveis e transparentes de suas políticas e ações, guardados os limites impostos pela confidencialidade” (p.44). Matos (2004) segue a linha de pensamento que “a comunicação empresarial norteará o fluxo de comunicações internas e externas, agilizando a transmissão da informação e fortalecendo a cultura de transparência e abertura de diálogo” (p.112). Desta forma, a comunicação exerce um papel importante dentro das organizações, baseadas na transparência e clareza das informações necessárias para um melhor envolvimento, participação e interação entre emissor (empresas) e receptor (clientes internos e externos).

Corrado (1994) aponta que, “o papel da comunicação é conduzir as pessoas para a ação orientada para a meta, não apenas obter concordância ou aceitação passiva das informações” (p.224). Logo entende-se que a comunicação não é seguir apenas uma informação, é fazer os colaboradores estarem orientados quanto a entrega das tarefas delegadas. Brum (1998) fortalece que “O trabalho de comunicação interna, se não estiver alicerçado em uma grande

¹ Sublinhado do próprio autor da referência.

meta, acaba perdendo o foco e tornando-se um festival de mensagens sem conceito” (p.79). Não basta repassar informações, é necessário informar com clareza para gerar resultado, dedicação e empenho aos objetivos do qual pretende-se alcançar.

O *endomarketing* desenvolve a comunicação através de uma gestão comprometida que procura obter um relacionamento e estabelecer vínculo com as pessoas que se sentirão comprometidas para realizar as tarefas estabelecidas. Bekin (2002) considera:

“Conscientes da indiscutível importância estratégica que a comunicação representa, as empresas atualmente confirmam a importância de investir em *EndoMarketing*, especialmente na Comunicação Interna. Ou seja, aumentando o grande poder dos instrumentos internos que possibilitam uma linha de comunicação entre empresa e funcionários”. (p.47)

Para Robbins (2002), os ruídos existentes na comunicação são as principais causas de baixo desempenho e de confronto com as pessoas dentro da empresa. Não há dúvidas que a comunicação dentro das organizações é uma ferramenta primordial para o *endomarketing* poder funcionar, fazendo parte da estratégia da organização. Bekin (2004) ratifica que “A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação” (p.99). Pode-se analisar que um procedimento do emissor gerará uma reação ao receptor, uma comunicação deficiente origina a insatisfação no ambiente laboral, já a comunicação perceptível, desenvolve o capital humano da instituição.

Uma comunicação transmitida de forma que quem a recebe compreenda, gera retornos altamente positivos que são percebidos dentro da organização e exteriorizado para os clientes externos. Matos (2004) salienta que “esse retorno da informação recebida – designada – também *feedback* – é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo da comunicação” (p.42). Bekin (2004) afirma que “funcionário motivado e mobilizado tem motivos de sobra para entrar em ação, e a comunicação é justamente o que o abastece e o mantém jogando ‘com amor à camisa’, para usar uma expressão do futebol” (p.69). O efeito disso é imediato ao impulsionar o

colaborador a acreditar e empenhar esforços para fazer acontecer o sucesso do negócio da corporação.

Bekin (2002) afirma que, “Todos na empresa, chefes, gerentes, diretores e funcionários, dependem de informação e conhecimento, transmitidos por meio de canais, formais ou informais, de comunicação” (p.47).

Está implícito que a verdadeira comunicação é homogênea, devendo ser integrada nos diversos setores da organização, para o mesmo autor, são aspetos importantes de canais de comunicação a: “voz humana (o mais importante), e-mail, intranet, jornal, cartaz, vídeo” (p.47). Estes são meios de comunicação que podem atingir todos dentro da empresa e ainda ter o poder de repassar as informações com o mínimo de ruídos possíveis, por esse motivo, é vantajoso para todos os envolvidos. Sobre esses canais de comunicação, Bekin (2002) destaca:

“São possibilidades praticamente disponíveis em todo lugar. Mas o que faz a diferença é o uso que se faz desses canais, de acordo com uma linguagem apropriada, em face à estratégia desenhada. Isto significa que é fundamental (e decisivo) contextualizar cada canal ou meio, segundo os propósitos da estratégia. Naturalmente, a estratégia deverá estar de acordo com o propósito da organização, considerando sua missão, visão e valores”. (p.48)

As organizações têm necessidade de transmitir para os seus colaboradores através de uma comunicação ativa as estratégias a serem utilizadas, os objetivos planeados e o que pretende-se alcançar, quais são as políticas da organização, como também seus processos e de que maneira está sistematizado o clima organizacional (Del & Soares, 2020). O que se pretende transversalmente são assalariados alinhados com as regras da instituição, que percebam o que se espera de cada um nas suas atividades confiadas.

Hodiernamente, as pessoas podem transmitir mensagens que estarão ao seu alcance em segundos, as mensagens transmitidas dentro das organizações deixam de ser somente da gestão do topo para os subordinados, contrariamente, elas envolvem ao mesmo tempo líderes e

empregados, numa partilha de ideias para aperfeiçoar os processos, solucionar problemas e até mesmo trazer novidades e estratégias que fortalece a organização (Del & Soares, 2020).

Nas companhias que caminham para o sucesso, a comunicação vertical tornou-se arcaica cedendo lugar a uma troca de experiências pessoais ou da equipe que está cada vez mais informada e atualizada.

Ainda nesse ponto de vista, podemos verificar que a comunicação pode iniciar de ambos os lados, desde a alta direção até aos que trabalham na linha de frente, contudo, elas precisam ter uma linguagem compreensível para que sejam bem interpretadas e, conseqüentemente, obter os resultados desejados. Nenhuma tecnologia substitui a voz humana, ouvir o som da voz das pessoas ainda é um dos meios mais interativos de comunicação, pois por meio dessa podemos expressar nossos sentimentos, pelo tom de voz, pelo silêncio ou ênfase das palavras conforme reforça (Bekin, 2002). Contudo, quando pretendemos interagir com um número elevado de ouvintes dentro das organizações, o ideal é que seja através das mídias eletrônicas ou impressas, assim, a informação é repassada de maneira uniforme, compreendida e sem a interrupção, evitando o ruído.

Os gestores podem realizar essa comunicação através de reuniões informais entre os supervisores e equipe, momentos de diálogos com troca de *feedback* e recetivos, onde a escuta gerará confiabilidade no ambiente de trabalho (Del & Soares, 2020), tornando o clima organizacional mais divertido para se laborar.

Ferreira (2020) relata que em suma, o conceito do *endomarketing* está baseado na importância de se trabalhar o desenvolvimento do clima interno da organização, para que isto acabe por refletir na relação com o cliente externo.

Nas palavras de Del e Soares (2020), “Somente a partir da abordagem mais holística será possível compreender como se dão as relações entre pessoas, em que contexto elas se dão, quais as influências presentes nesse processo e quais seus desdobramentos” (p.27). Os mesmos autores preconizam que “no cruzamento dessas relações, influências e

desdobramentos que a percepção das organizações é formada, constituída, consolidada e compartilhada” (p.27). Uma abordagem estratégica que cria melhor visão estratégica para perceber as necessidades internas que demandam os assalariados.

Entende-se que é necessário edificar uma comunicação assertiva que contrapõe o convívio diário dentro das organizações, no qual podem ocorrer desacordos, o que pode levar a contratempos que entram o desenvolvimento organizacional e da própria comunicação.

Segundo Brum (2003), a informação é um produto assertivo da comunicação e é a mais acertada estratégia para uma aproximação da organização com seus colaboradores. Pressupõe-se que trabalhar numa organização onde a equipe tem integração ativa, são conhecedores das ações da organização, estes terão maior produtividade na medida que há maior participação. Chiu et al. (2020) comentam que, para que haja uma comunicação interna de qualidade e eficaz, nada mais primordial que se realize troca de informações entre clientes internos e gestores. Levando a acreditar que isto cria uma linguagem interligada, gerando troca de informações que cooperam para desenvolver a comunicação interna.

Segundo Del e Soares (2020), “é fundamental que as estratégias de comunicação com empregados sejam baseadas nos valores e na cultura da organização e em premissas previamente estabelecidas” (p.35). Tornando necessário que o gestor tenha entendimento da missão, a visão e os objetivos da organização, onde se quer chegar e o que se pretende alcançar para manter o foco numa mensagem consistente.

Através do *engagement* dos funcionários, é manifesto a identificação e devoção à organização (Chiu et al., 2020). Como resultado, maior comprometimento à organização. Bekin (2004), salienta a importância da comunicação interna como sendo um poderoso instrumento do *endomarketing*. A comunicação interna permite que os valores, as regras, a reputação e o clima organizacional sejam consolidados para o alcance das metas.

Para que ocorra uma comunicação organizacional de qualidade, é fundamental que a comunicação se espelhe no dia a dia, tendo como principal influência o líder e o gestor, e seja

transmitido o que se pretende para a organização. Eles devem inspirar e motivar a equipe para a conquista dos resultados. Não obstante, o líder necessita ser capacitado para trabalhar com a sua equipe estando preparado para a tomada de decisões e preparado para gerir as relações dentro das organizações (Del & Soares, 2020). Este é o grande desafio, tornar um ambiente sólido diante de tantas ideias distintas.

Os gestores podem realizar atividades que além de desenvolverem a comunicação no ambiente interno, promovem o “dar e receber *feedback*” entre subordinados e líderes (Brum,2003). Cada organização pode promover ações que condizem com a sua realidade, possibilitando troca de conhecimento, informação que sejam capazes de fortalecer a todos os envolvidos.

A comunicação parece ser parte da estratégia das organizações. Como toda estratégia, é necessário existir um planejamento e uma avaliação a qual possa mensurar os resultados, alcançados. Para tal podemos fazer uso de ferramentas de avaliações quantitativas e num estágio mais avançado, executar reuniões com equipes focais e entrevistas individuais (Del & Soares, 2020). Del e Soares (2020) também dizem que:

“Na perspectiva da comunicação com os empregados, esse novo contexto representa complexidades adicionais. Afinal, não se trata mais de orientar e dar *feedback* sobre as condutas esperadas dos trabalhadores, mas buscar construir um espaço de interação que permita trocas simbólicas e materiais aderentes às óticas empresariais e pessoais. Os empregados deixaram de ser “atores passivos” frente à comunicação formal das organizações e têm se colocado de maneira cada vez mais contumaz como agentes de expressão e construção (ou desconstrução) da reputação corporativa”. (p.77)

Além dos direitos e deveres necessários para existir disciplina nas instituições, é necessário o desenvolvimento de um ambiente corporativo fértil para fortalecer a comunicação interna e obter os retornos esperados.

Del e Soares (2020) ressaltam que todos podem ser transmissores independentemente do cargo ou função exercida, todos podem ser emissores, recetores e mediadores. As ideias podem surgir de qualquer membro da equipe, seja do gestor do topo da corporação, ou do chamado “chão de fábrica”, referindo-se à equipe que trabalha na produção.

Para Guimarães (2007), “O *endomarketing* é uma necessidade imediata nas organizações, pois os funcionários são os principais agentes no processo de mudança organizacional” (p.15). Para isso, é vital que eles sejam participantes ativos da comunicação interna, sejam ouvidos, seja dada a real importância e seja estimulado o envolvimento.

Quando se fala de comunicação com os colaboradores, ela é diferente da praticada antigamente, onde os empregados eram apenas sujeitos passivos, que serviam apenas para obedecer as regras e realizar suas atividades, hoje trata-se de clientes internos mais esclarecidos, que possuem conexão menos duradoura com as organizações, além de terem mais alternativas de trabalho (Del & Soares, 2020).

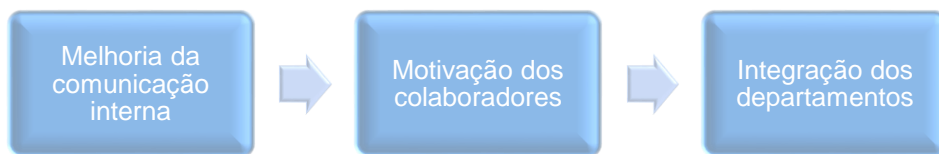
Isso significa que os desafios das organizações são maiores para encontrar estratégias de comunicação eficaz que influencia as pessoas para um empenho mais eficiente, como dizem Del & Soares (2020), “À técnica e às estratégias de comunicação, devem se somar elementos como liderança, visão crítica e profundo respeito pelas pessoas e suas diferentes perspectivas de ser/estar no trabalho” (p.94).

Podemos dizer que tais desafios fazem parte de um planejamento que deve ser desenvolvido de acordo com a realidade organizacional.

Guimarães (2007) afirma que o *endomarketing* surgiu de três necessidades básicas, como se pode ver da figura 2.

Figura 2

Necessidades básicas do endomarketing



Com esta tríade é possível elaborar um plano de ação capaz de atender às necessidades da instituição já que se introduz pelo desenvolvimento das informações que chegam à equipe.

Del e Soares (2020) referiram que:

“A complexidade da comunicação com empregado, demanda reflexões, proposições e ações transformadores e que conectem principalmente as pessoas entre si, com a organização e com o propósito de coabitação que se coloca para os indivíduos no cotidiano do seu trabalho” (p.107).

Esta citação menciona pessoas que têm sentimentos e pensamentos divergentes, suas culturas e não podem ser deixadas passivas aos acontecimentos, ou seja, os empregados tendem a necessitar de participação e interação para que sejam promotores do progresso organizacional.

Del e Soares (2020) produziram uma estrutura estratégia de comunicação que a organização precisa ter e que vale a pena enfatizar:

- Organizar canais internos com periodicidade e conteúdo relevante;
- Promover campanhas internas que contribuam para uma reflexão e chamem a atenção para temas de interesse mútuo;
- Promover eventos internos buscando ampliar a relação com os empregados e
- Dar suporte aos gestores na comunicação direcionada aos empregados.

Este modelo quando realizado pelas organizações, possibilita que a mensagem seja transmitida de forma clara entre todos os envolvidos, proporcionando visão crítica, fortalecendo a conexão entre todos os ativos da comunicação.

Pode-se dizer que ao conhecer os propósitos da organização e ao realizar um plano de ação claro e objetivo, estaremos a amenizar os *gaps* da comunicação, promovendo o desenvolvimento e transparência no ambiente de trabalho, favorecendo a informação interna entre os diferentes níveis hierárquicos.

1.4 Orientação para o Cliente

Através da análise da literatura, relacionada com a Orientação para o Cliente, ambiciona-se conhecer a relação e influência que este subtema tem para o *endomarketing*. Além disso, procura saber quais os aspetos mais relevantes para responder às demandas dos clientes externos.

A organização precisa avaliar, cuidadosamente, quais as estratégias de *marketing* a utilizar e as que melhor se adaptam ao seu público-alvo (Gronroos, 1995; Rafiq & Ahmed, 1993), por isso é importante a orientação para o cliente que procura o melhor desempenho para satisfazer as necessidades deste público e, conseqüentemente, nas metas organizacionais (Rafiq & Ahmed, 2000). Em virtude da atual exigência do consumidor ser elevada, as empresas obrigam-se a aperfeiçoar os seus negócios e investir em ferramentas que respondam às demandas dos clientes, o *endomarketing* procura preparar os colaboradores para melhor responder e satisfazer a estes usuários.

Através das ferramentas do *endomarketing* a organização promove entre os colaboradores e diversos setores, valores designados a servir o cliente (Bekin, 2004). Desta forma, ao aliar o *marketing* interno ao *marketing* externo, a instituição pretende desenvolver valores através de estratégias corporativas e funcionais que atendam ao consumidor.

Kotler e Keller (2013), concluíram que as necessidades dos clientes só serão alcançadas quando os funcionários perceberem o seu objetivo na organização (a saber, “criar, servir e satisfazer os clientes” (p.707)). É evidente que para uma empresa sobreviver, ela precisa conquistar a fidelidade dos seus consumidores e colaboradores, e tal só é possível através das estratégias de *marketing* e do *endomarketing* ao conhecer e analisar o comportamento destes interessados.

Rafiq e Ahmed (2000) consideram que, “A importância da orientação para o cliente, é clara, reside no papel central que ela desempenha na obtenção da satisfação do cliente e, portanto, nas metas organizacionais” (p.458).

A orientação para o cliente é construída através de uma abordagem do *endomarketing* voltado para a motivação dos colaboradores e a integração funcional dos diversos departamentos da organização (Bekin, 2004; Rafiq & Ahmed, 2000). Na verdade, isto é rentável à organização, pois o comprometimento irá gerar valor e qualidade no serviço prestado.

Ao promover ações do *endomarketing*, as empresas focam no cliente e na orientação para o mercado e para as suas necessidades (Fu, 2013), os funcionários sentem-se estimulados a identificar e suprir a necessidade do cliente, já os líderes a implementar processos com estratégias para a orientação virada ao público-alvo e, sobretudo, empenham-se em capacitar os clientes internos para se comprometerem com a organização.

Os colaboradores que estão em contacto direto com o cliente, são o espelho da organização (Ashforth & Humphrey, 1993). Portanto, eles têm o poder de partilhar a imagem da instituição o que caracteriza uma grande responsabilidade. Para suprir as expectativas do cliente, é fundamental que os gestores entendam se há qualidade no serviço prestado pelos seus colaboradores (Chiu et al., 2020).

Em estudo realizado com comissários de bordo, Fu (2013) concluiu que o *marketing* interno contribuiu positivamente para o comportamento orientado para o cliente, o mesmo autor relata também que a comunicação se desenvolve entre colaboradores e líderes. O

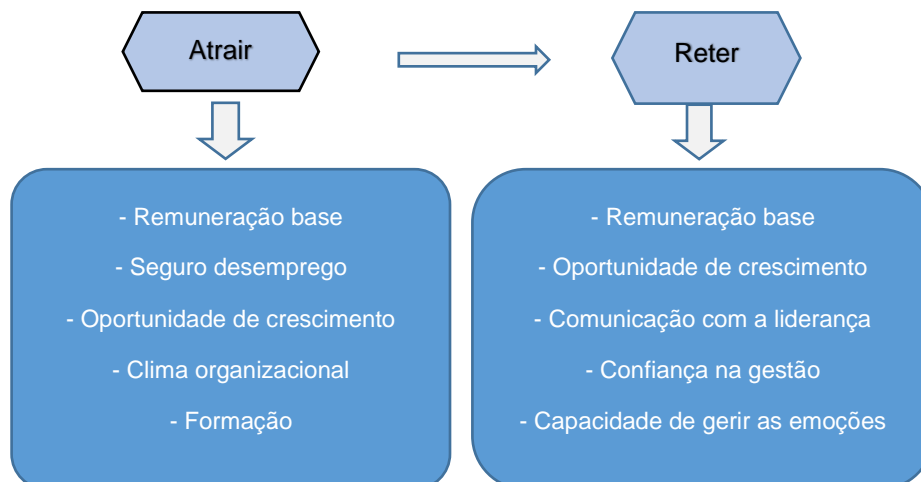
endomarketing contribui para a rentabilidade da organização visto que enriquece a troca de comunicação entre gestores e colaboradores, tornando-a mais clara e assertiva. Esta é a chave do sucesso que afeta positivamente o cliente e mesmo os contratempos podem ser controlados, visto que o líder e equipe estão alinhados.

Vários autores dentre os quais, Fu (2013), Flipo (1986) e Rafiq e Ahmed (1993) defendem a ideia de que os colaboradores devem ser treinados e esclarecidos sobre o *marketing* para dar o *feedback* às exigências do cliente. Quanto mais informados os funcionários estão, mais estarão capacitados a gerar uma experiência única aos clientes, na medida em que são capazes de prestar um serviço, atender a carência e, não obstante, superar as expectativas do consumidor. Os funcionários são os principais vendedores do conceito da organização, portanto, eles podem levar a uma variedade de resultados organizacionais positivos ou negativos para os clientes externos e *stakeholders* (Chiu et al., 2020). Dada então, a importância de ter colaboradores bem treinados.

Um estudo realizado pela *Towers Watson Global Workforce Study*, agência de consultoria do Canadá, no ano de 2012 com 29 países a abranger o Brasil, teve como objetivo identificar o que influencia no *engagement* dos funcionários vindo a identificar o que atrai e o que retém um cliente interno onde chegaram a seguinte conclusão:

Figura 3

Essencial para Atrair e Reter Cliente



Nota. Adaptado de Watson (2012)

Dando ênfase à retenção, é interessante como a gestão tem uma grande responsabilidade, tornando-se mais atraente para a continuidade desses entrevistados. Quando o gestor percebe o que é importante para os funcionários, se torna óbvio o que é importante para reter o cliente interno, de maneira a influenciar no aumento da produtividade e deixar transparecer, tal facto, para o público externo.

De acordo com este mesmo estudo “Quando o *engagement* começa a diminuir, as empresas ficam vulneráveis não apenas a uma queda mensurável na produtividade, mas também a um atendimento ao cliente mais ruim e a maiores taxas de absentéismo e rotatividade” (p.5). Vale evidenciar que, segundo este mesmo estudo, é relevante para as instituições que elas sejam “ágeis e flexíveis ao projetar e entregar suas estratégias de atração, retenção e *engagement*, permitindo-lhes mudar a ênfase em elementos relevantes conforme seus próprios objetivos e necessidades – bem como os dos funcionários – mudam” (p.18). A falta de ajuste pode chegar a afetar o volume do negócio da entidade, quando esta padece em qualidade no serviço prestado, o que é negativo para qualquer organização, nomeadamente as organizações sem fins lucrativos que carecem dos concessionários para colmatar as suas obrigações diante dos clientes internos e usuários.

No que se diz respeito a atrair e reter clientes externos, pouco implica a publicidade se o serviço ou produto não tiver qualidade. Essa abordagem seletiva manifesta a relevância em satisfazer a figura principal do processo organizacional, o cliente externo.

Uma organização que está orientada para o cliente é fundamental estar bem estruturada, apoiada em informação, integração e cooperação em diferentes níveis (Bekin, 2004). Daí a importância da cultura organizacional nesse processo, o que (Chiavenato, 2007) afirma ser “às propriedades motivacionais do ambiente organizacional” (p.306). O *endomarketing* tem o papel fundamental na formação da equipe para conquistar os fins pretendidos pela organização.

Segundo Fombrum e Val Riel (2004), citado por Del e Soares (2020), a reputação de uma organização é levada em conta pela perspectiva de inúmeros *stakeholders* no que tange a competência da organização de atender as suas necessidades. Por outro lado, Del e Soares (2020), acreditam que as organizações tendem a considerar o que seus *stakeholders* assimilam da sua marca, sobretudo no que diz respeito a sua imagem e a sua reputação, visto que o ser humano tende a tomar decisões baseadas nos seus sentimentos e pouco racionais. Julga-se que a imagem que os clientes internos transmitem da instituição, torna-se “fator-chave” para as tomadas de decisões dos *stakeholders*, já no que diz respeito aos clientes internos, essas percepções dependem do relacionamento da organização construído dentro da comunidade, isso também pode atrair pessoas com habilidades para a organização.

O papel do líder dentro das organizações torna-se fundamental para uma participação mais efetiva da equipe, como descreve Del e Soares (2020), “A liderança influencia o processo de comunicação no contexto organizacional, especialmente em ações orientadas aos empregados” (p.94).

A depender da relação interpessoal, obtida pelo líder, o processo pode ser um sucesso e envolver os clientes internos, ou um fracasso sucedendo desinteresse da equipe acarretando assim, falta de comprometimento e participação dos envolvidos.

O líder tem o poder de influenciar as pessoas e reconduzir a equipe para cumprir os objetivos da organização, movendo-as para uma nova direção (Del & Soares, 2020). Os mesmos autores ainda ressaltam que normalmente o líder não nasce nato, ao contrário ele se desenvolve ao longo do percurso da sua carreira e com as experiências vividas. Por esse motivo à importância do gestor ser munido de habilidades para alinhar às necessidades e exigências do mundo contemporâneo.

Diante de uma crise, as organizações na sua maioria preocupam-se com a opinião externa e tendem a justificar-se para este público. No entanto, deixam de partilhar omitindo internamente as informações dadas ao público externo, falhando na estratégia interna (Del &

Soares, 2020). Sobretudo este público necessita ser informado e orientado evitando que a crise se instale e repercuta no ambiente externo. Um aspeto importante do *endomarketing* é que quando uma equipe trabalha em conjunto com os demais elementos, as necessidades da organização são naturalmente alcançadas e assim, realiza os seus interesses explícitos na missão, objetivos e estratégias (ElGaed, 2019).

Nesta nova era, o conhecimento é a riqueza das organizações para gerar receitas, como salienta Bekin (2004) “quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas” (p.7). Valorizar o capital humano, pressupõe ser uma estratégia diferencial das organizações de sucesso para manter-se em constante reciclagem.

Conforme Bekin (2004) diz, referente ao cenário atual da realidade das organizações, a economia “É orientada para entender, servir e reter o cliente, a prioridade está em atender às demandas do consumidor” (p.8). Com o aumento substancial do poder de compra, os clientes geralmente têm à disposição uma variável seleção de produtos ou serviços que muitas das vezes substitui a do concorrente.

A fim de dar resposta às necessidades existentes, muitas organizações implementam mudanças superficiais, como um processo de qualidade no serviço ou produto que não supre as necessidades dos clientes e realizam sistemas como o próprio autor referencia de ‘inovação’ que atinge a equipe, colocando em risco a qualidade (Bekin, 2004). Por isso a importância de um planeamento estratégico voltado para as necessidades do mercado, como diz Costa (2011), “Um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização relativamente ao andamento de transformações para a construção do seu futuro” (p.53). Seguida de uma avaliação onde poderá identificar se o que foi planeado foi realizado, o que se deve manter e quais as melhorias a serem feitas. O sucesso parece necessitar de uma melhoria contínua.

A abordagem contingencial tem se tornado uma das abordagens mais adequadas para a realidade das organizações e para se ter sucesso, o gestor deve ter habilidade capazes de

identificar, diagnosticar e ajustar determinadas situações (G.R. Caravantes, C.B. Caravantes e Kloeckner, 2010). Com o mercado em constante mudança, o poder de adequação do líder tende a ser necessário para levar segurança a equipe e obter maiores participações para o alcance dos resultados.

Num ambiente com personalidades distintas, o gestor tem o papel de estabelecer harmonia no ambiente, para solucionar conflitos e criar um clima de colaboração entre a equipe (G.R. Caravantes, C.B. Caravantes e Kloeckner, 2010). A gestão de recursos humanos não é uma tarefa fácil, devendo o líder ter habilidades e equilíbrio pessoal para lidar com situações adversas.

Entende-se através das biografias a relevância do *endomarketing* como ferramenta para preparar os colaboradores para atender a demanda dos clientes. Colaboradores preparados e capacitados são importantes para responder ao público cada vez mais exigente, seja devido as ofertas existentes no mercado, ou mesmo, dada a consciência desse público dos seus direitos e deveres. O líder possui um papel extremamente importante através de um treinamento de qualidade que gere sucesso para a equipe, o *endomarketing* é a estratégia necessária para executar um plano que estimule e encoraje o colaborador.

2. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

2.1 Justificativa Para a Escolha da Organização

Este estudo tem como base a importância que a organização possui para os usuários no Brasil, mas sobretudo no estado do Piauí e na região, através do suporte material e emocional que proporcionam e da qualidade de apoio ao tratamento dos utentes. Esta organização é muito importante para a sociedade em geral, promovendo campanhas de prevenção contra o câncer. A entidade filantrópica Rede Feminina de Combate ao Câncer do Estado do Piauí (com a sigla RFCC-PI, que passará a ser utilizada), é uma organização com a qual a mestrande tem uma enorme ligação, já conhecendo o trabalho realizado pela RFCC-PI e, por este motivo, a organização em questão foi a selecionada para objeto deste estudo de caso RFCC-PI (s.d.).

2.2 A RFCC-PI (Rede Feminina de Combate ao Câncer do estado do Piauí)

Este estudo foi realizado na entidade filantrópica Rede Feminina de Combate ao Câncer do estado do Piauí.

Desde 1987, a RFCC-PI realiza trabalhos sociais o qual ajuda crianças e jovens que realizam tratamento contra o câncer, bem como às famílias ou responsáveis destes utentes, já que, na sua grande maioria, são comunidades que residem afastadas do hospital, onde realizam o tratamento (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

A Rede Feminina de Combate ao Câncer existe desde 1954, quando o eminente professor Henrique Melega, cancerologista de São Paulo, foi na cidade de Teresina para auxiliar na Campanha de Combate ao Câncer, a convite do Governo do Estado do Piauí e do então presidente da Sociedade Piauiense de Combate ao Câncer, Dr. Ulisses Marques. Nesta época foi criado um Comitê Feminino, transformado mais tarde na Rede Feminina de Combate ao Câncer (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

Somente em 08 de abril do ano de 1986 a Rede Feminina foi instalada oficialmente, tendo seu estatuto sido registado em cartório na data de 06 de abril de 1987. Inicialmente, a entidade atuava com um grupo pequeno, distribuindo cestas básicas e visitando as enfermarias do Hospital São Marcos, onde ficam internados os pacientes oncológicos (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

CASA DE MARIA – Lar de Apoio à Criança com Câncer, inicialmente chamada Lar de Maria, foi inaugurada em junho de 2000. Nesta casa são amparadas crianças portadoras de câncer, que se encontram em situação de vulnerabilidade social, sempre acompanhadas por um responsável, provenientes do interior do Piauí e de outros estados, durante o tratamento oncológico em Teresina, a Casa de Maria oferece hospedagem, alimentação, material de higiene pessoal, roupas, calçados, brinquedos, cestas de alimentos, auxílio para aquisição de medicamentos, viabiliza o transporte dos pacientes por meio da compra de passagens, atividades socioeducativas e de lazer (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

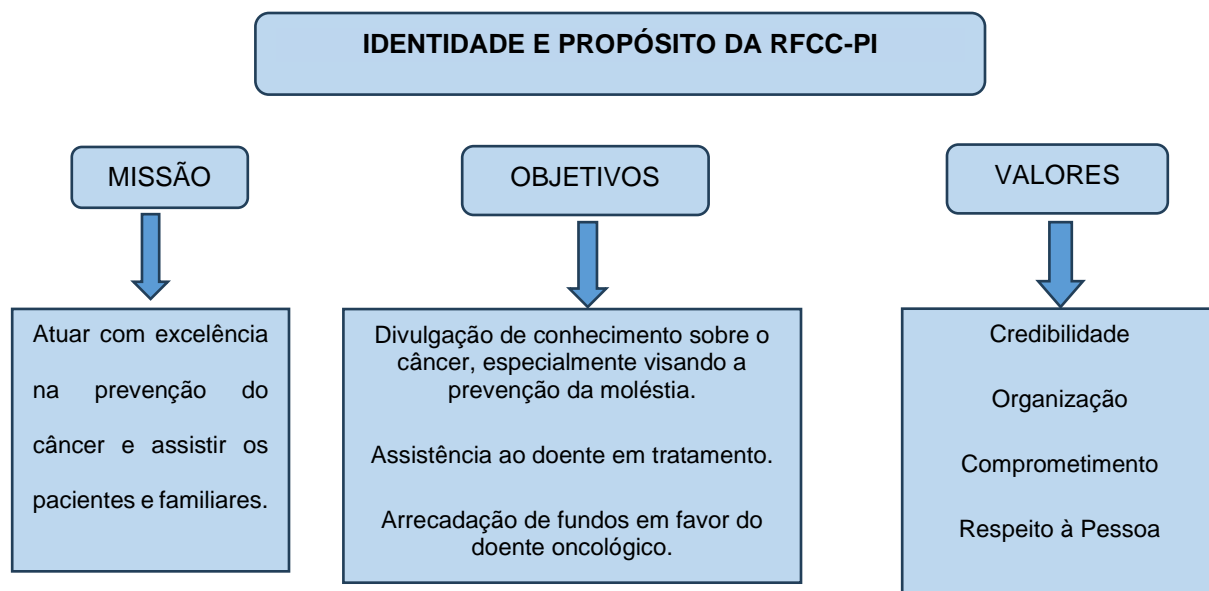
2.3 Propósito da Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí

A missão, visão, valores e objetivos de uma organização, é descrito por Ogden e Crescitelli (2007), como as crenças que dominam uma organização, o qual fazem da organização a sua razão de existir e a sua responsabilidade social e empresarial.

Baseado nessa citação, a figura 4 descreve e sintetiza a missão, objetivos e valores da RFCC-PI.

Figura 4

Missão, Objetivos e Valores da RFCC-PI



Nota. Adaptado do site da RFCC-PI (s,d)

2.4 Estrutura Organizacional

O trabalho na RFCC é realizado por um grupo de 80 voluntárias, que fazem ações em prol do bem-estar dos pacientes oncológicos, em situação de vulnerabilidade social, além dos 44 colaboradores que executam atividades nos setores, financeiro e contabilidade, secretariado e administração, pesquisa, captação de recursos e projetos, ação social, produção, mensageiro, telemarketing, central de doação e depósito (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

A RFCC-PI exerce suas atividades administrativas, sociais e fiscais através dos seguintes órgãos:

Assembleia Geral: órgão soberano da associação, constituído por voluntários efetivos. São as principais atribuições da Assembleia Geral, aprovar, admitir ou excluir associados; aprovar relatórios anual das atividades e o Balanço do Exercício; eleger e dar posse à Diretoria Executiva e do Concelho Fiscal (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

Diretoria Executiva: composta por 06 membros eleitos pela Assembléia Geral da organização, esta constitui uma Presidenta, uma Vice-Presidenta, uma 1.^a Secretária, uma 2.^a Secretária, uma 1.^a Tesoureira e uma 2.^a Tesoureira. Os membros da Diretoria Executiva são responsáveis por elaborar e executar programas, projetos, relatórios e regimentos internos; gerem os bens e imóveis da associação; admitem voluntários e administram a RFCC-PI, zelando pelo cumprimento do estatuto da organização e fazendo cumprir as deliberações da Assembleia Geral. Os membros da Diretoria Executiva, não recebem nenhum tipo de remuneração, lucro ou dividendos (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

Concelho Fiscal: Composto de três membros, um deles tendo de possuir formação em contabilidade. Os membros do Concelho Fiscal desempenham papel financeiro e contábil da instituição. Esses também, não recebem nenhum tipo de remuneração, lucro ou dividendos (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

2.5 Localização da RFCC-PI

A RFCC-PI, é uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos, situada em Teresina, capital do Piauí.

A RFCC-PI possui duas instalações, a sede que está localizada na Casa de Maria na cidade de Teresina, lugar onde está estabelecida a administração e também a maior parte dos colaboradores. Neste local também se encontram as crianças em tratamento e onde os parentes podem se hospedar (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

A segunda instalação é a Central de Doações, sediada nas instalações do Hospital São Marcos, local onde as crianças fazem tratamento. Além de ser um lugar para receber doações, é o espaço onde, diariamente, são realizados festividades e atividades para as crianças em tratamento (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

2.6 Projetos da RFCC-PI

Diversos projetos são realizados pela RFCC-PI, muitos deles são conhecidos nacionalmente, como o *Magic Day*, um espetáculo que proporciona um dia de diversão e fantasia

com o desfile de personagens e super-heróis da Disney e apresentações infantis para as crianças com câncer, internadas no Hospital São Marcos, para as residentes na Casa de Maria e para as que vão prestigiar o evento com suas famílias (Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí [RFCC-PI], s,d).

Os projetos têm como finalidade não somente dar apoio aos utentes, mas também aos acompanhantes. A tabela 2 descreve todos os projetos realizados, até à data, pela associação.

Tabela 2

Projetos realizados pela RFCC-PI

Projeto Alertar	A organização realiza constantemente palestras e campanhas educativas para orientar e informar a sociedade em geral sobre a prevenção do câncer.
Projeto Alimentar	Os utentes que estão em tratamento quimioterápico e radioterápico recebem refeições diárias, além do leite em pó e cestas básicas.
Projeto Aliviar	Disponibiliza diariamente; medicamentos e exames diversos não subsidiados pelo SUS - Sistema Único de Saúde, conta também com os doutores da amizade e festividades comemorativas.
Projeto Abrigar	Casa de Maria – Lar de Apoio à Criança com Câncer e ao acompanhante.
Projeto Apoiar	Oferece suporte aos pacientes transplantados, custeia reformas na moradia desses pacientes e os fornece alimentação adequada.
Projeto Apoiar Setembro Dourado	Campanha que busca alertar a comunidade sobre o diagnóstico precoce do câncer infantojuvenil.
Projeto Ka Ka Ka - O Palhaço no Hospital	Projeto desenvolvido por profissionais treinados para desenvolver brincadeiras e metodologia apropriada as crianças em tratamento.
Projeto Quarta Solidária	Ação que reúne pacientes para um dia de entretenimento e socialização que corrobora positivamente no seu estado emocional.
Projeto MC Dia Feliz	Ação realizada em todo o Brasil com a parceria do instituto Ronald McDonald's. Esta ação promove um dia de alerta contra o câncer e todos os

	sanduíches do Big Mac vendidos nesse dia no McDonald's o valor é destinado as instituições que lutam contra o câncer.
Projeto Condomínio Bem Me Quer I	Em fase de implantação, o Projeto Condomínio Bem Me Quer I consiste em um empreendimento habitacional voltado para beneficiar famílias assistidas pela RFCC/PI, que possuem um membro familiar em tratamento oncológico.
Projeto Natal Solidário	O evento possui dois momentos, um no Hospital São Marcos para os pacientes em tratamento, onde as crianças escrevem cartas contando o que gostariam de ganhar no Natal e benfeitores as presenteiam. Outro momento é na Casa Lar de Maria, objetivando proporcionar conforto e alegria aos acompanhantes dos pacientes e às famílias carentes, com a celebração de evento religioso, doação de cestas básicas e lanches.
Projeto Aniversariantes do mês	Através desse projeto, a RFCC/PI realiza mensalmente uma festividade em comemoração aos pacientes aniversariantes do mês, por entender que o dia do nascimento é importante para eles.
Projeto Bazar Solidário	A Rede Feminina Estadual de Combate ao Câncer do Piauí realiza anualmente o Bazar Solidário, onde são vendidas peças de vestuário a um preço simbólico diante do preço de mercado do produto.
Projeto Lanche	O Lanche feliz é um projeto desenvolvido na enfermaria e na área de recreação da ala oncológica infantil do Hospital São Marcos. Mediante ele, a RFCC/PI fornece a cada doente oncológico em tratamento radioterápico dois lanches diários, entre as refeições
Projeto Feliz Boutique Ládocoração	A Boutique Ládocoração é uma iniciativa da RFCC/PI que tem como objetivo arrecadar fundos para a entidade que serão investidos nos projetos que já desenvolvem e em futuras ações em benefício do doente oncológico.
Projeto Raios Solidários	Esse projeto consiste na instalação de painéis solares fotovoltaicos na Casa de Apoio à Criança com Câncer Lar de Maria, objetivando a redução significativa do gasto mensal decorrente do consumo de energia elétrica, e tornar o consumo elétrico mais sustentável.
Projeto Data Menager - Controle de Registro Hospitalar	Em parceria com a Associação Piauiense de Combate ao Câncer/Hospital São Marcos e com o Instituto Ronald McDonald, a RFCC/PI,

	objetivando contribuir com o avanço no acompanhamento, diagnóstico e tratamento contra o câncer, implantou o Projeto Data Manager.
Projeto Enfermaria	A RFCC/PI busca oferecer maior conforto e bem-estar aos pacientes e seus acompanhantes durante o período que se encontram hospitalizados na enfermaria para o tratamento. Para tanto, utiliza de móveis e equipamentos aconchegantes e que atendam às exigências técnicas fundamentais aos espaços hospitalares
Projeto Interativas Terapias	Desde 2006, o Sistema Único de Saúde incorporou em seu escopo de serviços públicos as terapias alternativas. Também conhecidas como medicina alternativa, elas constituem um conjunto de práticas que foca no indivíduo de forma global, por considerar o corpo um organismo plenamente interligado.
Projeto Cateteres	Durante o tempo que os pacientes oncológicos ficam internados no hospital, debilitados pelo efeito da doença e do tratamento, muitas vezes agressivos, precisam ser administrados medicamentos prescritos pelos médicos que auxiliam na cura. A RFCC/PI busca fornecer os cateteres aos pacientes no hospital, ação que incorrem em elevados custos para entidade devido o grande número de pacientes.

Nota. Adaptado do site da RFCC-PI (s,d)

3. METODOLOGIA

3.1 Metodologia

Esta é uma etapa da investigação que necessitou de um planeamento minucioso, reflexões conceptuais sólidas e alicerçadas em conhecimentos já existentes (Menezes & Silva, 2005). A metodologia descreve como foi o percurso para responder ao objeto e os objetivos do estudo. É uma etapa rigorosa que indica os procedimentos utilizados na investigação (Gil, 2008).

3.1.1 Metodologia e Métodos Utilizados

Durante um processo de investigação, é necessário realizar um estudo adequado de maneira a conseguir correlacionar dados e atingir os objetivos propostos. Esta etapa é de fundamental importância para o trabalho de investigação, visto que contém as informações detalhadas de como foi realizada a investigação.

Gil (2008) diz que “A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa” (p.175). Na investigação quantitativa, a análise pode ser quantificada, traduzida em números para classificá-la e analisá-la, algo que não ocorre na pesquisa qualitativa onde a principal fonte de coleta de dados é o ambiente natural (Menezes & Silva, 2005). A investigação quantitativa é realizada pelo investigador quando se tem uma amostra representativa da população a ser analisada já que ela se utiliza da matemática na recolha, análise e tratamento dos dados.

Por se tratar de um estudo de caso em que se realizou a recolha de dados através do inquérito por questionário aos colaboradores da organização, na investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa.

De seguida foram desenvolvidos os métodos de abordagem e os procedimentos o qual conduziram este estudo. Para Lakatos e Marconi (2003) o método pode assim ser definido como “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite

alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista.” (p.83)

O método é o caminho da investigação científica e os sistemas utilizados para se alcançar o objetivo, que são os métodos científicos (Gil, 2008). Muitos são os métodos que podem ser utilizados em uma investigação, cabe ao investigador definir o melhor percurso para alcançar os seus objetivos.

Para Gil (2008), pesquisa pode ser definido como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (p.26). O mesmo autor diz que a pesquisa social pode ser pesquisa pura ou pesquisa aplicada.

Esta investigação trata-se de uma pesquisa aplicada visto que, pretende enriquecer o tema abordado, como também gerar conhecimentos para ser aplicado na prática dentro das OES, e ainda envolve verdades e interesses locais (Menezes & Silva, 2005).

A investigação é de caráter exploratório e descritiva, pois envolve levantamento bibliográfico de discussões a respeito do tema (Gil,2008). Trata-se de um estudo de caso onde foi analisada uma IPSS do estado do Piauí no Brasil, a coleta de dados foi realizada através de inquérito por um questionário com a colaboração dos colaboradores da organização.

3.2 Estudo de Caso

Gil (2008) caracteriza o estudo de caso como um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. . .” (p.57). Este tipo de investigação é conhecido por analisar um conjunto particular de coisas ou grupos sociais em profundidade para descrever de forma profunda e detalhada as variáveis de determinado caso a fim de entendê-lo e até mesmo entender casos iguais ou parecidos. O estudo de caso trata-se da descrição de uma situação sobre uma certa organização, onde é realizado uma

análise para diagnosticar um problema e sua solução através de um estudo aprofundado sobre o assunto que está em investigação.

3.3 População e Amostra

Lakatos e Marconi (2003) dizem que o “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (p.223). O universo ou população são definidos como um agrupamento de coisas que apresentam particularidades fixadas (Gil, 2008). Assim, o universo ou população são formados por instrumentos ou indivíduos a fim de explicar e conhecê-los. No que se diz respeito à amostra, esta é representada por uma parte da população que se pretende estudar. Lakatos e Marconi (2003) dizem que, “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)” (p.163). Sendo considerado como uma totalidade do conjunto dos elementos do universo (Gil, 2008; Lakatos & Marconi, 2003).

Quanto ao universo deste estudo, foi-se realizado um estudo de caso numa IPSS do estado do Piauí, sendo aplicado um inquérito por questionário aos 44 colaboradores da organização.

3.4 Técnicas de Recolha de Dados

Nesta etapa é feita a descrição da aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, para que seja concretizada a coleta dos dados (Lakatos & Marconi, 2003). Esta é a etapa da pesquisa de campo, estágio que teve de ser bem planeado e articulado para evitar recolha de dados desnecessárias e ter respostas suficientes para o desenvolvimento da pesquisa.

A revisão bibliográfica é uma parte imprescindível da recolha de dados nesta investigação, visto que através dessas pesquisas será orientado todo o estudo. Menezes e Silva (2005) destaca que: “Uma das etapas mais importantes de um projeto de pesquisa é a revisão

de literatura. A revisão de literatura refere-se à fundamentação teórica que você irá adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa” (p.37).

Nesta etapa foi abordado o tema principal, o *endomarketing*, assim como os principais tópicos da investigação onde se enquadram a produtividade, a comunicação interna e a orientação para o cliente.

3.4.1 O Inquérito por Questionário

Para (Menezes e Silva, 2005) o questionário consiste em:

“Uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento”. (p33)

A investigação contou com a aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização em estudo, ao todo, participaram no mesmo 44 colaboradores. Neste questionário foram desenvolvidas questões de forma ordenada referente ao tema da investigação, que é o *endomarketing*, foram também aplicadas questões relacionadas ao aumento da produtividade dos colaboradores, orientação para o cliente e quais as ferramentas de comunicação que são utilizadas internamente entre os colaboradores e os gestores. Para obter as respostas necessárias e o envio aos colaboradores, foi utilizado o *Google Forms* para construir o questionário.

O questionário contou com perguntas fechadas através da escala de *Likert* que Gil (2008) descreve como “de elaboração mais simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável” (p.143). Esta escala apresenta afirmações autodescritivas para as perguntas relacionadas ao *endomarketing*, aumento da produtividade e a orientação para o cliente, além disso, possui perguntas de múltipla escolha apresentando uma sequência de respostas para as questões relacionadas a comunicação interna.

Para responder as variáveis, foram utilizados cinco pontos a partir da escala de *Likert*:

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Durante o processo de elaboração e análise do questionário, foram realizadas reuniões com os orientadores deste estudo, com o objetivo de discutir melhorias para o questionário.

Para confirmar a veracidade e clareza do questionário, antes de ser aplicado aos colaboradores da organização, foi feito um pré-teste com cinco pessoas, cuja análise fez com que se alterassem 6 questões. O questionário foi encaminhado para a coordenadora da instituição, dia 29 de agosto de 2023, após aprovação, foi aplicado aos colaboradores da organização, a partir do dia 15 de outubro à 1 de novembro de 2023.

Os dados recolhidos foram codificados no programa Microsoft Excel 2019, mantendo a anonimização e confidencialidade e posteriormente analisado no *IBM SPSS Advanced Statistics 28*, o qual Gil (2008), descreve como um programa que conta com técnicas que descomplica a análise dos resultados.

O questionário foi elaborado para este estudo, tendo fundamentação teórica baseada na revisão de literatura, tendo como modelo o objeto e objetivos do estudo, a pergunta de partida e toda a pesquisa realizada. Através do questionário pretendeu-se obter indicadores para responder os objetivos deste estudo.

3.5 Técnicas de Análise de Dados

A metodologia desta investigação é quantitativa. Para a metodologia e procedimento da análise estatística dos dados quantitativo, foi-se utilizado o *IBM SPSS software*. O programa

SPSS possibilita o investigador correlacionar os dados de múltiplas variáveis estaticamente de forma a melhor compreender os dados (Gil,2008).

3.6 Técnica da Análise das Variáveis

Para melhor perceber como será realizada a análise das variáveis, elaborou-se a tabela 3, explicando o questionário e a sua estrutura.

Tabela 3

Dimensões do questionário

Perguntas de carater social	
Perceção do <i>Endomarketing</i>	
Dimensão	Subdimensão
<i>Endomarketing</i>	Cultura organizacional
	Comunicação Interna
Produtividade	Relacionamento profissional
	Motivação pessoal
Orientação para o Cliente	Compromisso com o cliente

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS

A metodologia estatística encontra-se fundamentada no pressuposto teórico de que o *Endomarketing*, o Aumento da Produtividade e a Orientação para o Cliente, possuem múltiplas dimensões, por esse motivo, é necessário ter diferentes indicadores para os poder mensurar. Com base no que se apresentou na metodologia, iremos discutir os resultados obtidos.

Evitando deixar a leitura deste trabalho exaustiva, procurou-se sintetizar as informações da análise dos dados, itens que estejam claramente ligados à temática, para atender ao nosso objetivo de investigação.

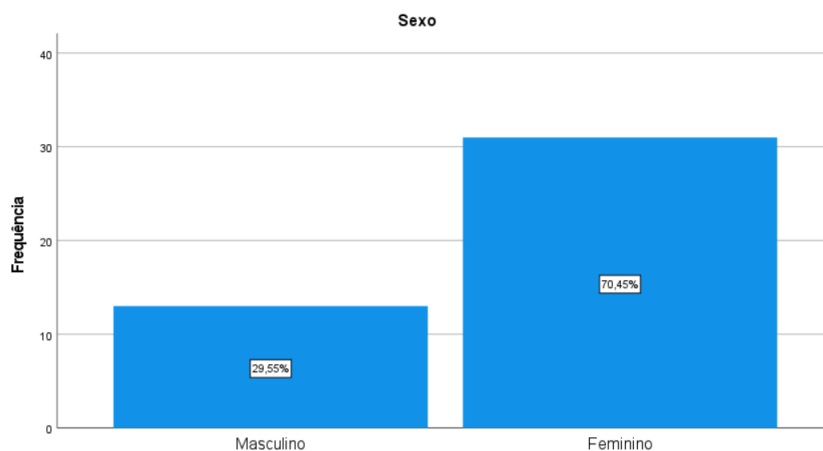
4.1 Análise Estatística de Frequência

Iremos, de seguida, proceder à descrição resultante da análise estatística de frequência das variáveis sociais dos inquiridos. Foram vários os dados e os resultados sobre os mesmos.

Pode ser observado na figura 5, que a amostra é maioritariamente do sexo feminino 70% (31 indivíduos); contra 30% (13 indivíduos) representada pelo sexo masculino, desse modo, o peso percentual feminino é relativamente superior.

Figura 5

Frequência sexo dos inquiridos



A tabela 4, está representada pelo cruzamento da amostra sexo com a idade, escolaridade e antiguidade de empresa dos entrevistados.

Observa-se que, quando cruzado o sexo com a idade dos inquiridos, verifica-se que nas idades compreendidas entre 30-39 anos e 40-49 anos; o sexo feminino representa respetivamente 29%. O sexo masculino entre 30-39 anos representa 54%. É curioso observar que existe apenas 1 sénior na amostra.

Relativamente à escolaridade, a amostra é bastante expressiva pelo nível superior, 49%. Observa-se que o sexo feminino, é maioritariamente do ensino superior, aproximadamente 57%. Quanto ao sexo masculino, predominam no ensino médio 62%.

Por fim, a menor amostra no tempo de instituição, está representada pelos novatos com 9%. A grande parte do sexo masculino, 31%, tem de 1-2 anos de casa. A amostra do sexo feminino é maior entre 1-2 anos e 3-5 anos, representada respetivamente com 26%. Para a amostra mais de 10 anos, o sexo feminino caracteriza 19%.

Tabela 4

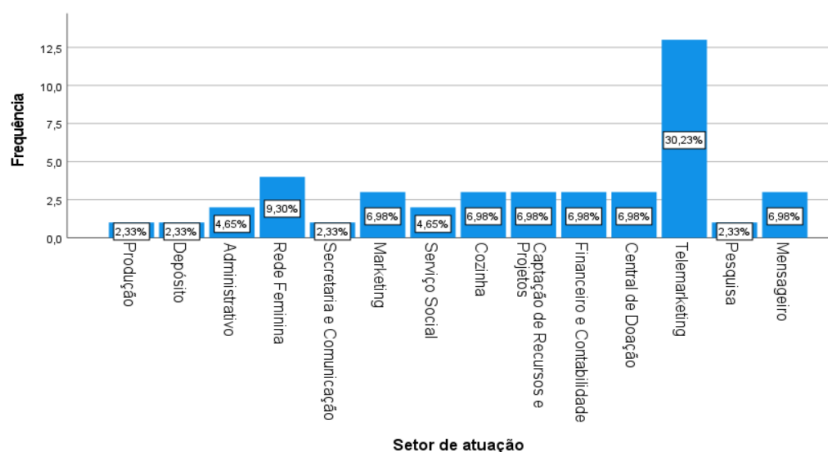
Frequência caracterização social dos colaboradores

		Sexo					
		Masculino		Feminino		Total	
		N	%	N	%	N	%
Idade	Menos de 30 anos	4	30,8	7	22,6	11	25,0
	30-39 anos	7	53,8	9	29,0	16	36,4
	40- 49 anos	1	7,7	9	29,0	10	22,7
	50 – 59 anos	0	,0	6	19,4	6	13,6
	60 anos ou mais	1	7,7	0	,0	1	2,3
Grau de escolaridade	Ensino fundamental completo/incompleto	1	7,7	0	,0	1	2,3

Tempo de instituição	Ensino médio completo/incompleto	8	61,5	12	40,0	20	46,5
	Ensino Técnico	0	,0	1	3,3	1	2,3
	Ensino superior	4	30,8	17	56,7	21	48,8
	Menos de 1 ano	2	15,4	2	6,5	4	9,1
	1 – 2 anos	4	30,8	8	25,8	12	27,3
	3 – 5 anos	2	15,4	8	25,8	10	22,7
	6 – 10 anos	3	23,1	7	22,6	10	22,7
	Mais de 10 anos	2	15,4	6	19,4	8	18,2

A figura 6, representa o setor de atuação dos colaboradores, dos entrevistados, 1 não respondeu à questão. A amostra 2,3% (1 indivíduo) representa os que trabalham nos setores da Produção, Depósito, Pesquisa e Secretaria e Comunicação; 4,5% (2 indivíduos) atuam no Administrativo e Serviço Social; 7% (3 indivíduos) trabalham no *Marketing*, Cozinha, Captação de Recursos e Projetos, Financeiro e Contabilidade, Central de Doação e Mensageiro; 9% (4 indivíduos) descreveram atuar na Rede Feminina e 30% (13 indivíduos) a sua grande maioria, operam no setor de *Telemarketing*.

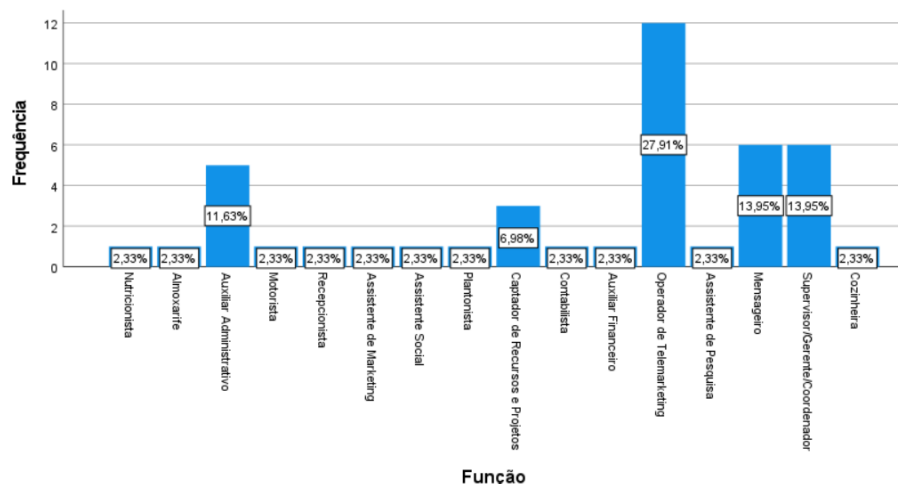
Figura 6
Frequência setor de atuação dos inquiridos



A figura 7, mostra que 2% (1 indivíduo) exerce a função de Nutricionista, Almoxeirife, Motorista, Recepcionista, Assistente de *Marketing*, Assistente Social, Plantonista, Contabilista, Auxiliar Financeiro, Assistente de Pesquisa e Cozinha; 7% (3 indivíduos) possuem como função Captador de Recursos e Projetos; 11,5% (5 indivíduos) são Auxiliar Administrativo; 14% (6 indivíduos) exercem função de Mensageiro e Supervisor/Gerente/Coordenador. Ao todo, como era de se esperar devido ao resultado da tabela 4, 28% (12 indivíduos) trabalham como Operador de *Telemarketing*.

Figura 7

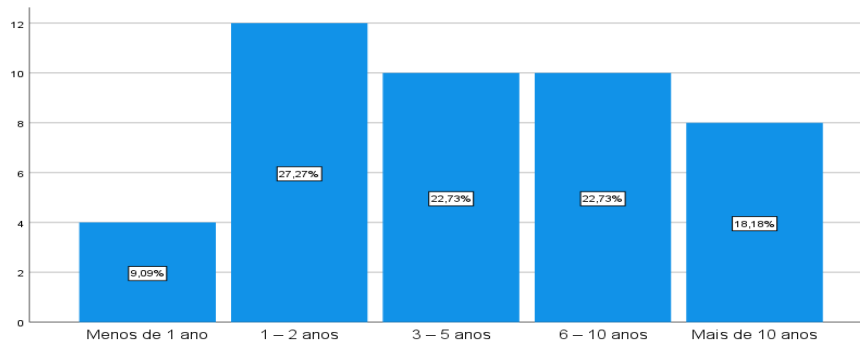
Frequência cargo de ocupação dos inquiridos



Na figura 8: 9% (4 indivíduos) trabalham menos de 1 ano de empresa; 27% (12 indivíduos) trabalham 1 a 2 anos de empresa; 22% (10 indivíduos) trabalham de 3 a 5 anos; o mesmo resultado percebe-se para aqueles que trabalham de 6 anos a 10 anos; 18% (8 indivíduos) trabalham há mais de 10 anos na organização. Percebe-se assim, que uma boa parte dos entrevistados possuem tempo na organização e a figura revela que a menor amostra está naqueles que possuem menos de 1 ano de empresa.

Figura 8

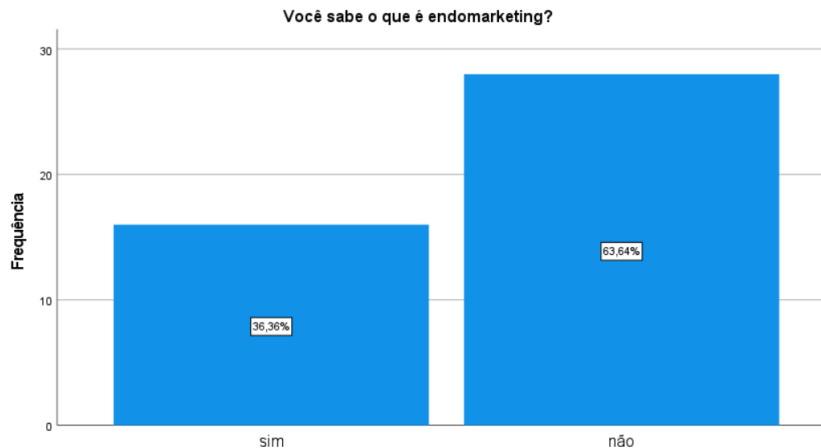
Frequência tempo de instituição dos inquiridos



Quando questionado sobre se os entrevistados sabem o que é *Endomarketing*, percebe-se de acordo com a figura 9, que a maioria 63,64% (28 indivíduos) não sabem o que é *Endomarketing* contra 36,36% (16 indivíduos) que têm a percepção do *Endomarketing*. Neste caso, se observa que o termo *endomarketing* surgiu como uma forma de preencher as lacunas existentes e garantir vantagem competitiva. Observa-se, pois, que é essencial que o *endomarketing* esteja sempre alinhado com os objetivos e valores da empresa referente, equilibrando a satisfação dos colaboradores e dos clientes. Essa integração é fundamental para o sucesso organizacional.

Figura 9

Frequência conhecimento dos inquiridos sobre o Endomarketing



Acredita-se ser relevante compreender qual é o nível de escolaridade que mais percebe o conceito de *endomarketing*. No ensino médio completo/incompleto, 57% não percebem sobre o tema. Os colaboradores com formação de ensino superior são o público que tem mais conhecimento sobre o assunto com a totalidade de 60%. Entre estes colaboradores, está basicamente o pessoal do administrativo. (tabela 5).

Desse modo, percebe-se que a maioria ainda não tem conhecimento sobre o tema *endomarketing*, o que leva a deduzir que a ferramenta é recente na organização. Após o contato da gestão da empresa com questões voltadas ao *endomarketing*, os colaboradores necessitam começar a serem treinados com base no *endomarketing* para que venham a alcançar um melhor desempenho profissional.

Tabela 5

Frequência cruzamento do conhecimento Endomarketing x escolaridade

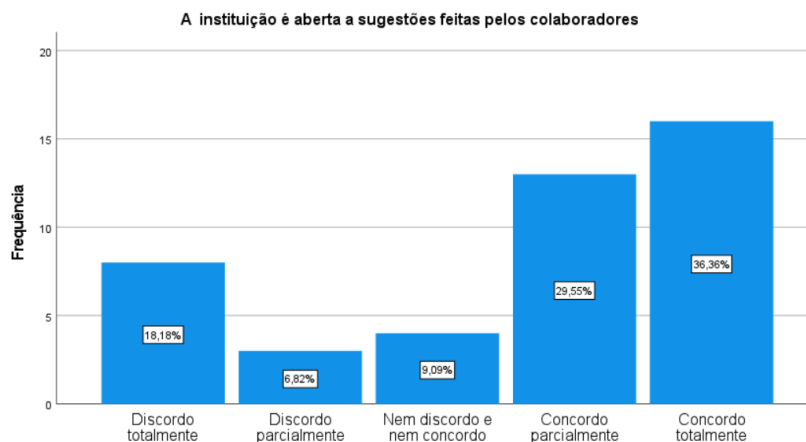
		Você sabe o que é <i>endomarketing</i> ?			Total		
		sim	não				
Grau de escolaridade	Ensino fundamental completo/incompleto	1	6,7	0	,0	1	2,3
	Ensino médio completo/incompleto	4	26,7	16	57,1	20	46,5
	Ensino Técnico	1	6,7	0	,0	1	2,3
	Ensino superior	9	60,0	12	42,9	21	48,8

Após o levantamento das questões anteriores, as próximas perguntas foram elaboradas pensando hipoteticamente no dia a dia do local de trabalho. Antes de serem apresentadas as questões do questionário, foi feita uma conceitualização do *Endomarketing*, da Produtividade e da Orientação para o Cliente nas respectivas sessões.

A figura 10, representa os resultados à pergunta se a organização é aberta a sugestões feitas pelos colaboradores. 36% (16 respostas) concordam totalmente e afirmam a pergunta que a organização aceita as sugestões submetidas pelos colaboradores; 18% (8 respostas) discordam totalmente; 7% (3 respostas) discordam parcialmente; 9% (4 respostas) nem discordam e nem concordam e 29% (13 respostas) concordam parcialmente. Observa-se, pois, que por meio da implementação de estratégias do *endomarketing*, a empresa já se beneficia ao aceitar sugestões da sua equipe, o que fortalece o vínculo com os colaboradores, já que são eles que estão na linha de frente e são mais sensíveis a diagnosticar lacunas que podem ser resolvidas.

Figura 10

Frequência sugestão dos inquiridos

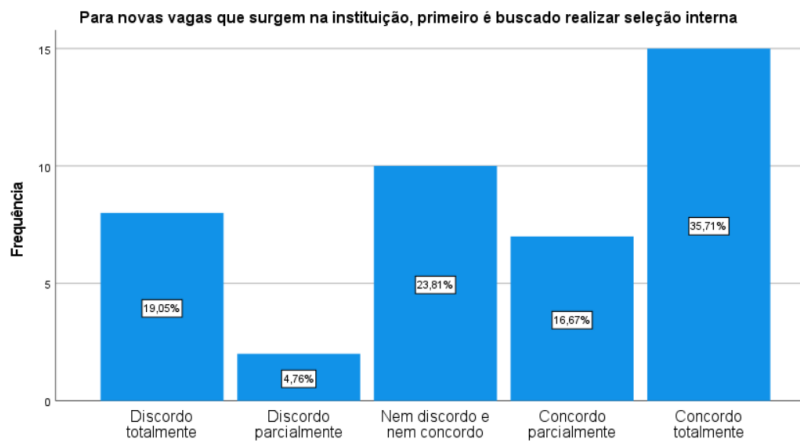


Ao tentar perceber se há prioridade em realizar seleção interna que a contratar novos colaboradores, a figura 11, demonstra que 19% (8 respostas) discordam totalmente; 5% (2 respostas) discordam parcialmente; 24% (10 respostas) nem discordam e nem concordam; 17% (7 respostas) concordam parcialmente e 36% (15 respostas) concordam totalmente. O resultado foi disperso, visto que 19% afirmam não existir prioridade em realizar seleção interna. Um dos atributos mais valorizado pelos empregados nos dias de hoje, são as organizações que oferecem oportunidade de crescimento (Brum,2017). Desse modo, o *endomarketing* busca promover uma

cultura corporativa que valorize e reconheça os colaboradores, visando aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Figura 11

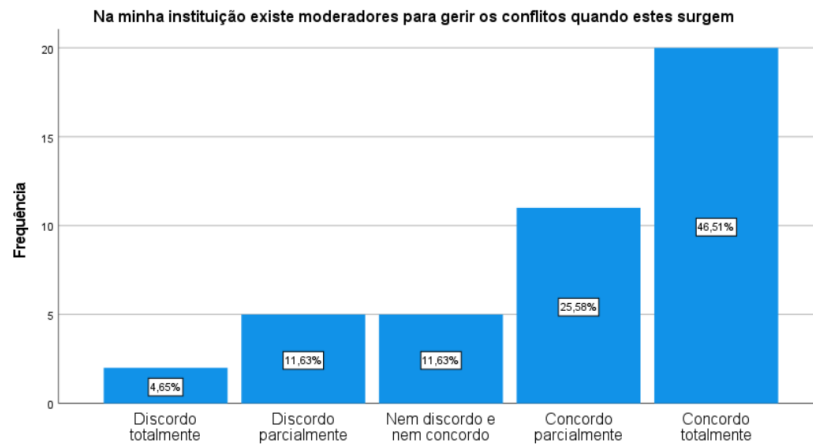
Frequência seleção interna



A figura 12: 47% (20 respostas) concordam totalmente ao dizer que na organização existe moderadores para gerir os conflitos internos quando estes ocorrem, 5% (2 respostas) discordam totalmente; 12% (5 respostas) discordam parcialmente, assim como os que nem discordam e nem concordam, 25% (11 respostas) concordam parcialmente. Evidenciando assim, que a organização tende a investir na resolução dos conflitos. Ressalta-se, pois, sobre a importância do *endomarketing* na criação de um ambiente corporativo saudável e no desenvolvimento pessoal dos colaboradores a fim de que os conflitos que surjam sejam resolvidos.

Figura 12

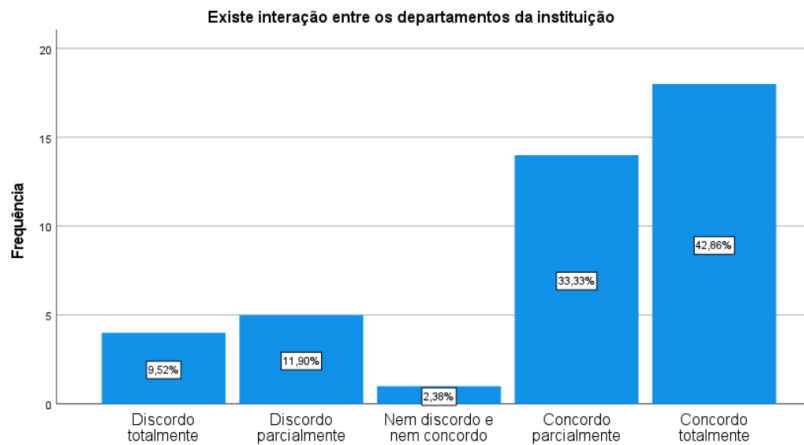
Frequência moderadores para gerir conflitos



Já na figura 13, quando perguntado sobre se existe comunicação entre departamentos, 10% (4 respostas) discordam totalmente; 12% (5 respostas) discordam parcialmente; 2% (1 resposta) nem discordam e nem concordam; 33 % (14 respostas) concordam parcialmente e a sua grande maioria 43% (18 respostas) concordam totalmente. Ademais, é inegável que a comunicação é a chave para o sucesso desta empresa. A transparência e eficácia na comunicação entre gestores e colaboradores podem definir o destino de metas, campanhas e até mesmo do próprio negócio e é por meio da comunicação que os objetivos e metas são transmitidos de forma clara e integrada, garantindo a harmonia e o bom funcionamento da organização. Portanto, é fundamental esse tom profissional e assertivo na comunicação empresarial para assegurar o alcance do sucesso almejado.

Figura 13

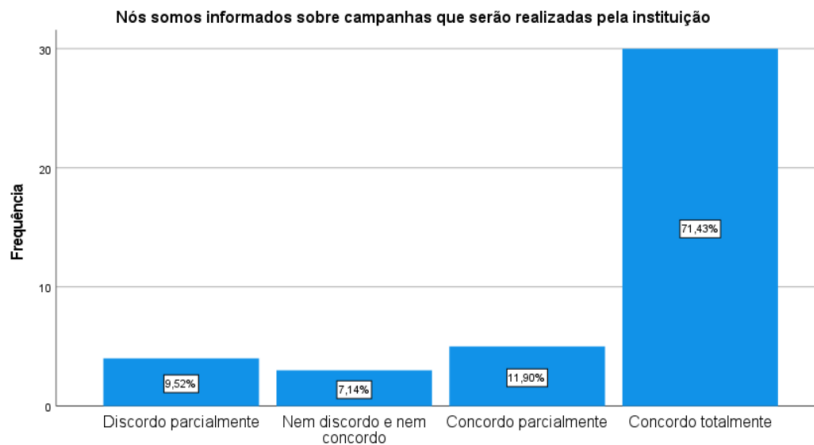
Frequência interação entre os departamentos



No que diz respeito a transmissão das campanhas que irão decorrer na organização, maioritariamente dos colaboradores responderam que sim, eles são comunicados sobre as campanhas que irão acontecer 72% (30 respostas) concordam totalmente; contra 10% (4 respostas) discordam parcialmente; 7% (3 respostas) nem discordam e nem concordam e 12% (5 respostas) concordam parcialmente. Esse resultado é bem expressivo, demonstrando a preparação dos colaboradores para “vestir a camisa” nas campanhas da organização e alcançar os objetivos propostos. (figura 14). A empresa traz maior elo entre os colaboradores, quando existe troca de informações clara e eficiente entre a referente e seus colaboradores como sendo fundamental para o êxito ou a ruína de objetivos, estratégias e até mesmo do negócio em si. A comunicação é a peça-chave para promover a união entre os indivíduos, garantindo que os objetivos e metas da organização sejam transmitidos de forma transparente e compreensível.

Figura 14

Frequência comunicação quanto a campanhas que serão realizadas

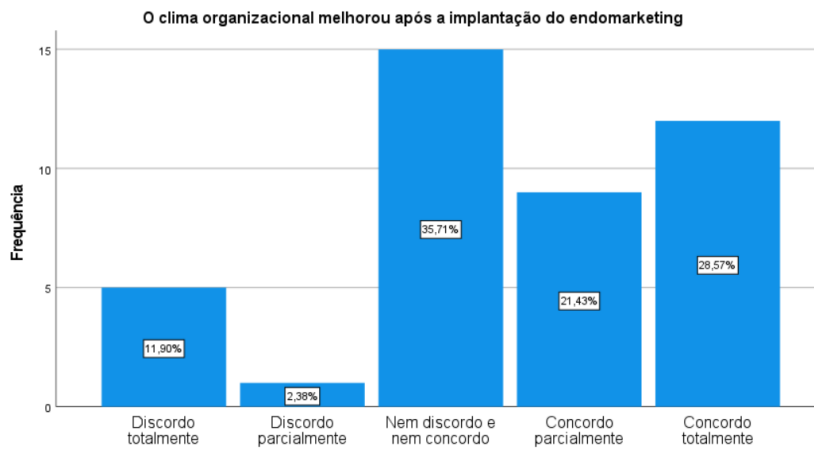


No que se refere ao melhoramento do clima interno após a implantação do *endomarketing*, a figura 15: 36% (15 respostas) nem discordam e nem concordam; seguido 29% (12 respostas) concordam totalmente; 21% (9 respostas) concordam parcialmente 12% (5 respostas) discordam totalmente e 2% (1 resposta) discordam parcialmente. Acredita-se que a ausência da familiaridade com o conceito *endomarketing* teve influência nesse resultado.

O *endomarketing* é a chave para uma comunicação eficaz, onde a gestão se compromete em estabelecer ligações sólidas com os colaboradores, garantindo que se sintam comprometidos para cumprir suas tarefas de forma eficiente, destacando o investimento no *endomarketing* e na Comunicação Interna como essenciais para manter uma linha aberta e eficaz entre empresa e funcionários. Agora, mediante as percentagens acima, a empresa está reconhecendo a necessidade de fortalecer essas conexões internas para garantir o sucesso no ambiente de trabalho.

Figura 15

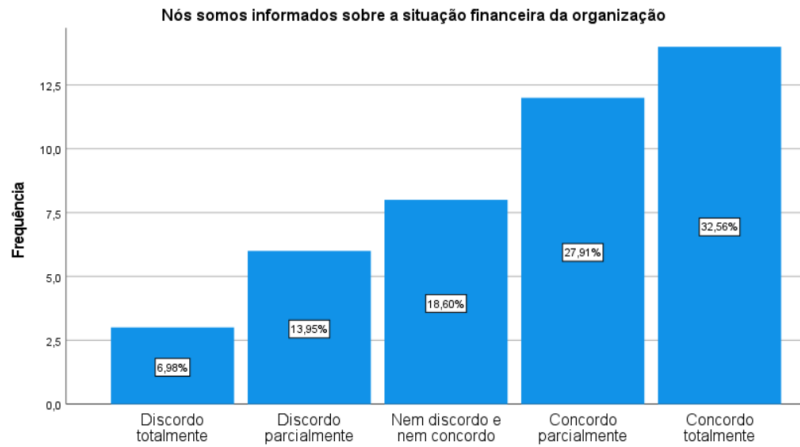
Frequência qualidade do clima organizacional pós Endomarketing



A figura 16, descreve as respostas dos inquiridos ao questionado sobre se são informados sobre a situação financeira da entidade. 7% (3 respostas) discordam totalmente; 14% (6 respostas) discordam parcialmente; 19% (8 respostas) nem discordam e nem concordam; 28% (12 respostas) concordam parcialmente e 32% (14 respostas) concordam totalmente. Observa-se um número expressivo dos que concordam totalmente e concordam parcialmente, por tanto, maioritariamente dos inquiridos dizem ser esclarecidos sobre a situação financeira da organização. A comunicação clara e transparente da situação financeira é fundamental para o sucesso e a eficiência do ambiente de trabalho, levando assim, os colaboradores a pensarem e agirem de forma responsável nas tomadas de decisão laboral, principalmente quando está relacionada a uma organização social que precisa zelar pelas doações recebidas.

Figura 16

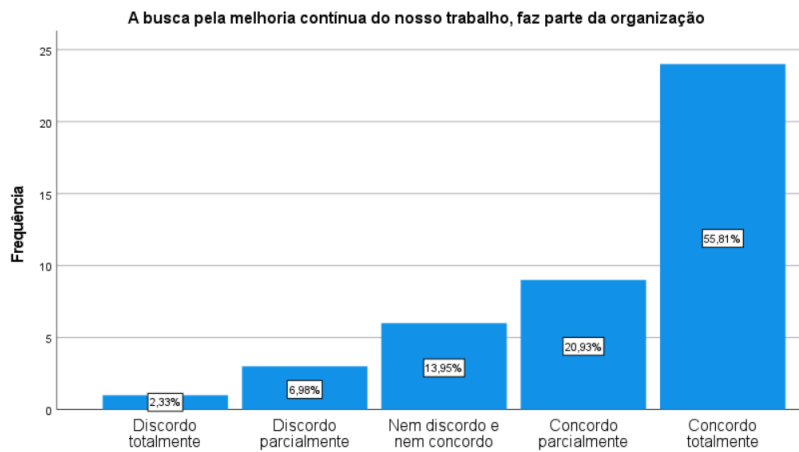
Frequência comunicação da saúde financeira organizacional



A figura 17, representa a busca pela melhoria contínua do trabalho. 2% (1 resposta) discordam totalmente; 7% (3 respostas) discordam parcialmente; 14% (6 respostas) nem discordam e nem concordam; 21% (9 respostas) concordam parcialmente e 56% (24 respostas) concordam totalmente. A amostra é significativa pois a maioria dos inquiridos concordam com a questão ao dizer que a organização trabalha para aperfeiçoar o ambiente de trabalho. Essa abordagem receptiva contribui para a construção a confiança no ambiente de trabalho, tornando-o mais agradável e produtivo. Desse modo, o *endomarketing* se concentra no desenvolvimento do clima interno da organização, o que impacta positivamente a relação com os clientes externos.

Figura 17

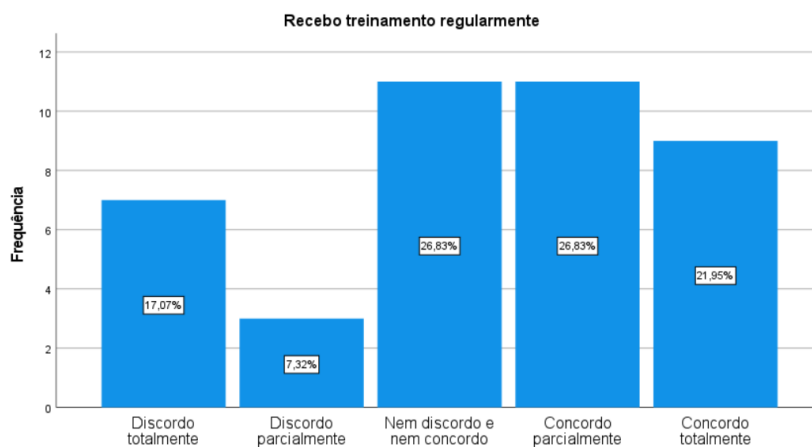
Frequência melhoria contínua, prioridade da organização



Quando questionado se recebem treinamento/formação regularmente, na figura 18, percebe-se que 17% (7 respostas) discordam totalmente; 7% (3 respostas) discordam parcialmente; 27% (11 respostas) nem discordam e nem concordam; identicamente 27% (11 respostas) concordam parcialmente e 22% (9 respostas) concordam totalmente. Esse resultado foi relativamente disperso, isso quer dizer que tem ocorrido *gaps* na frequência dos treinamentos na organização em estudo.

Figura 18

Frequência regularidade dos treinamentos

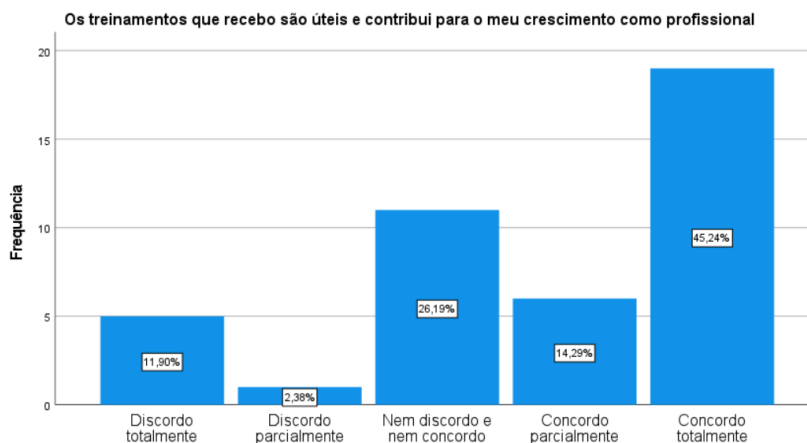


Ao serem questionados sobre o aproveitamento dos treinamentos que recebem, a amostra revela 12% (5 respostas) discordam totalmente; 2% (1 resposta) discordam parcialmente; 26% (11 respostas) nem discordam e nem concordam; 14% (6 respostas) concordam parcialmente e 45% (19 respostas) concordam totalmente. Apesar da baixa frequência dos treinamentos, os que são realizados na organização, possuem uma importância significativa. (figura 19).

Os funcionários demonstram que os treinamentos colaboram para a sua aprendizagem. Para atender às expectativas do cliente, é essencial que os gestores avaliem a qualidade do serviço fornecido pelos colaboradores, para isso, é necessário treinamento contínuo e benéficos.

Figura 19

Frequência aproveitamento dos treinamentos recebidos



Na figura 20, é possível sondar se tem sido possível alcançar os propósitos confiados aos inquiridos. 7% (3 respostas) nem discordam e nem concordam; 27% (11 respostas) concordam parcialmente e 66% (27 respostas) concordam totalmente. A amostra revela que a maioria dos entrevistados conseguem cumprir as metas solicitadas pela organização.

Figura 20

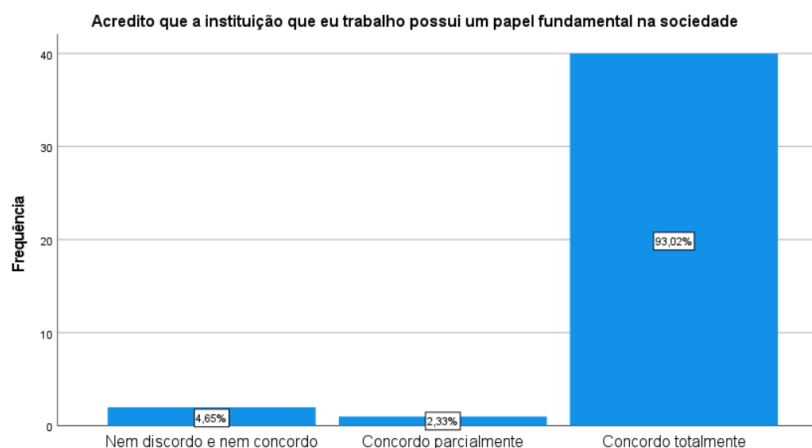
Frequência alcance das metas impostas



No que se refere à importância da organização para a sociedade, os inquiridos apontaram 5% (2 respostas) nem discordam e nem concordam; 2% (1 respostas) concordam parcialmente e uma maior parte 93% (40 respostas) concordam totalmente para a importância da organização para a sociedade. Essa amostra não revelou respostas para não concordam totalmente, além disso, aproximadamente quase todos responderam positivamente à questão, revelando a forte importância e influência da organização em estudo para a sociedade na visão dos seus colaboradores. (figura 21).

Figura 21

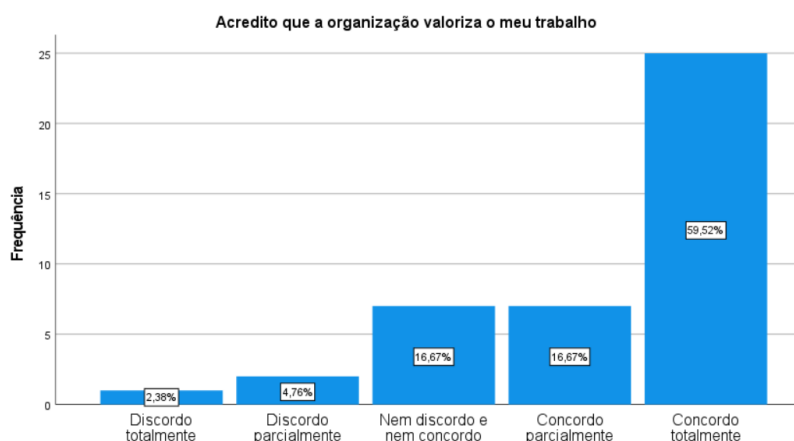
Frequência importância da instituição na sociedade



Na figura 22, representa a resposta sobre a valorização do trabalho dos inquiridos por parte da instituição. 2% (1 respostas) discordam totalmente; 5% (2 respostas) discordam parcialmente; 17% (7 respostas) nem discordam e nem concordam; 17% (7 respostas) concordam parcialmente e 60% (25 respostas) concordam totalmente e dizem sentir que a organização valoriza o trabalho que os inquiridos exercem. A sociedade vê com relevância aquela empresa que preza por seu bom trabalho com ela e, a empresa pesquisada, não foge à regra.

Figura 22

Frequência valorização do trabalho pela organização

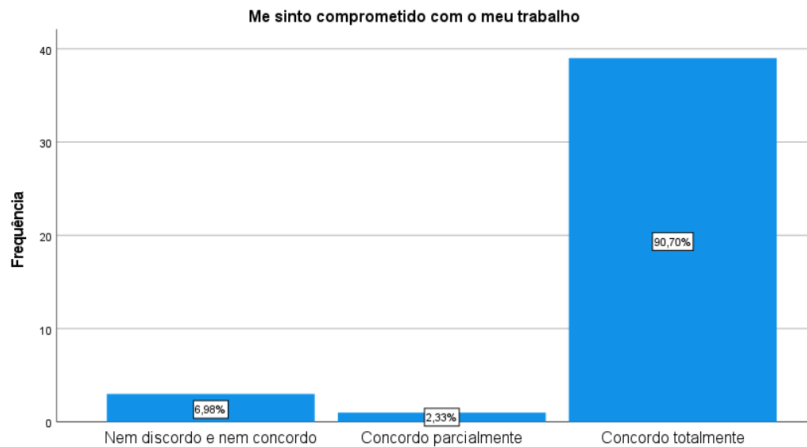


A figura 23, aponta o compromisso dos respondentes ao seu trabalho. 7% (3 respostas) nem discordam e nem concordam; 2% (1 resposta) concordam parcialmente e majoritariamente 91% (39 respostas) concordam totalmente. A grande parte sentem-se comprometidos com o trabalho que efetuam na organização. A valorização do trabalho dos colaboradores na empresa pesquisada vem do compromisso da referente com estes primeiros e isso mostra que existe um elo entre as partes por atuar de maneira clara e ativa as estratégias, objetivos, políticas e processos para os seus colaboradores, a fim de garantir que todos estejam alinhados com a

visão da empresa. No entanto, os funcionários compreendem as suas responsabilidades e atuam de acordo com as normas e expectativas da organização.

Figura 23

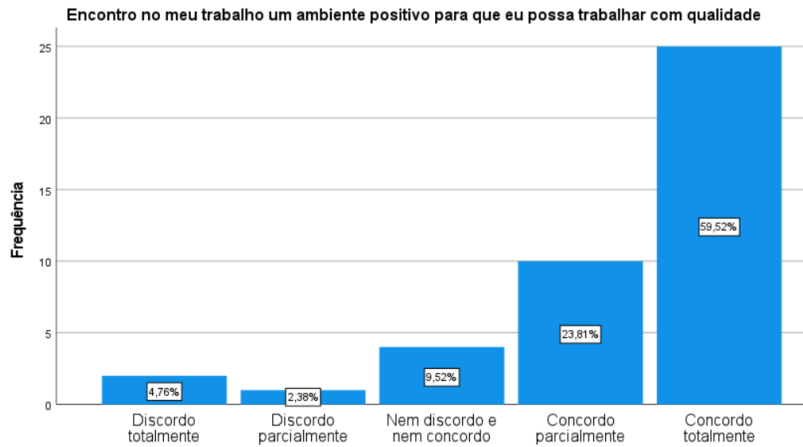
Frequência comprometimento do inquirido com o trabalho



A relação ambiente de trabalho positivo e qualidade do trabalho, na figura 24: 60% (25 respostas) concordam totalmente ao dizerem que tem um ambiente positivo para realizar suas atividades com qualidade; 24% (10 respostas) concordam parcialmente; 10% (4 respostas) nem discordam e nem concordam; 5% (2 respostas) discordam totalmente e 2% (1 respostas) discordam parcialmente. Observa-se, desse modo, que a dinâmica corporativa, a fluidez das operações e a eficácia das decisões repousam no acesso à informação e ao conhecimento, compartilhados através de diferentes canais de comunicação, sejam formais ou informais na empresa. Toda a equipa, desde os líderes até aos colaboradores, dependem dessa troca constante para garantir o sucesso e a busca pela excelência empresarial.

Figura 24

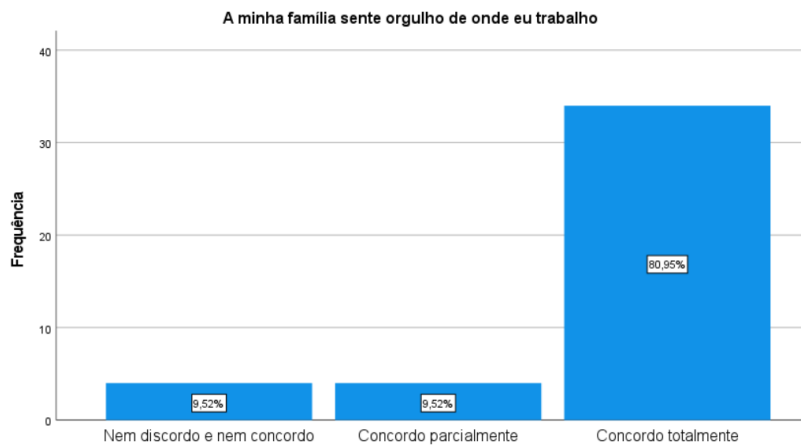
Frequência ambiente positivo para alcançar resultados



Quando questionado sobre se a família tem orgulho do trabalho do inquirido, a figura 25 revela que, 10% (4 respostas) nem discordam e nem concordam; 10% (4 respostas) concordam parcialmente e 81% (34 respostas) concordam totalmente. Normalmente o apoio dos mais próximos podem exercer influência tanto negativa como positiva, esse é um dado bastante significativo, pois revela positivamente uma razão a qual gera motivação pessoal nos inquiridos para fazerem parte da organização. Existe uma clara correlação entre a motivação e o aumento da produtividade no ambiente de trabalho na empresa pesquisada. Quando um colaborador se depara com uma cultura organizacional que valoriza o seu bem-estar, ele se sente mais inclinado a se comprometer e mostrar comprometimento.

Figura 25

Frequência percepção da família dos inquiridos quanto ao seu trabalho

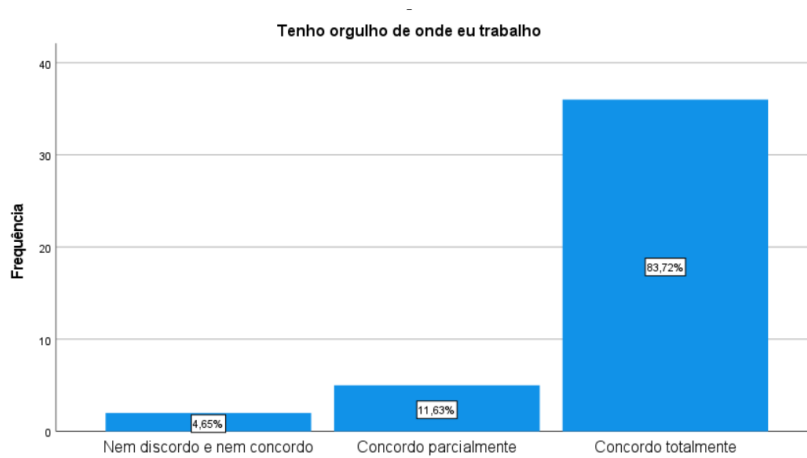


Relativamente se o inquirido tem orgulho de trabalhar na organização, a figura 26, revela que a maior parte dos entrevistados 84% (36 respostas) concordam totalmente e dizem que sentem orgulho de trabalhar na instituição; seguido de 12% (5 respostas) concordam parcialmente e 5% (2 respostas) nem discordam e nem concordam.

A abordagem apresentada mostra a relevância da realização pessoal no ambiente de trabalho. Achar satisfação na atividade laboral é de grande valia, pois impulsiona o crescimento individual. Ademais, a empresa se mostra com primazia em trabalhar o bem-estar dos colaboradores. As questões subjetivas voltadas às famílias dos colaboradores mostram suas preocupações e ou orgulhos sobre cada colaborador dar seu suporte ao sucesso da empresa pesquisada.

Figura 26

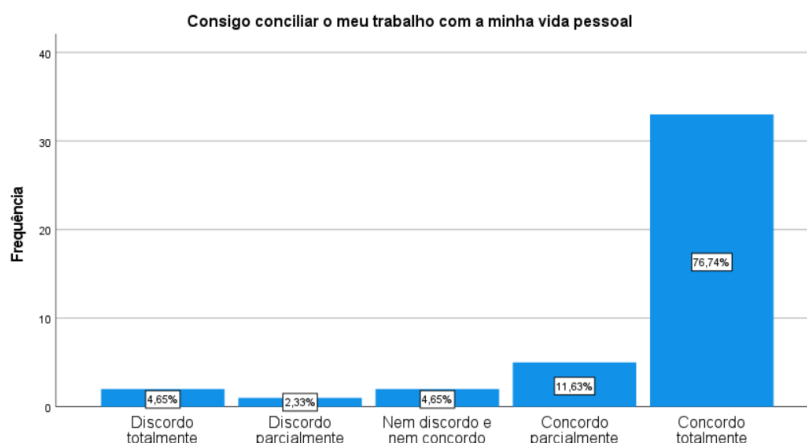
Frequência gosto dos inquiridos quanto ao seu trabalho



No que se concerne conciliar a vida privada com a vida profissional, a figura 27, mostra que 5% (2 respostas) discordam totalmente; 2% (1 resposta) discordam parcialmente; 5% (2 respostas) nem discordam e nem concordam; 12% (5 respostas) concordam parcialmente e 77% (33 respostas) concordam totalmente e dizem conseguir conciliar ambas as partes. A questão do gosto pelo trabalho está voltada para o dinamismo de cada colaborador em somar com sua força ao longo de sua jornada de trabalho. Desse modo, a empresa se mostra como fundamental em identificar os pontos-chave que norteiam um plano estratégico abrangente e benéfico para todos os envolvidos, permitindo assim a implementação de ações que engajem os colaboradores na execução das atividades propostas. A auditoria contínua se mostra essencial para avaliar o sucesso das iniciativas e promover ajustes necessários para atender às expectativas estabelecidas.

Figura 27

Frequência conciliar vida profissional com vida pessoal



De acordo com a tabela 6, a principal forma de interação da organização com a equipe é por meio de reunião 37% (38 respostas); a tabela mostra que o popular mural 19% (20 respostas), é relevantemente aplicado; apesar de não ser o mais utilizados, um dado curioso é o *WhatsApp* 6% (6 respostas), ferramenta pela qual a organização pode enviar mensagem instantaneamente para a equipe. A reunião é uma ação que a empresa mais adota por se tratar de uma dinâmica física e ao vivo, comparada ao uso das redes sociais que podem gerar mensagens mal interpretadas.

Tabela 6

Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com os inquiridos

		C1 Frequências		
		Respostas		
		N	Porcentagem	Porcentagem de casos
Comunicação com a equipe ^a	Reunião	38	36,5%	88,4%
	Mural	20	19,2%	46,5%
	Intranet	10	9,6%	23,3%

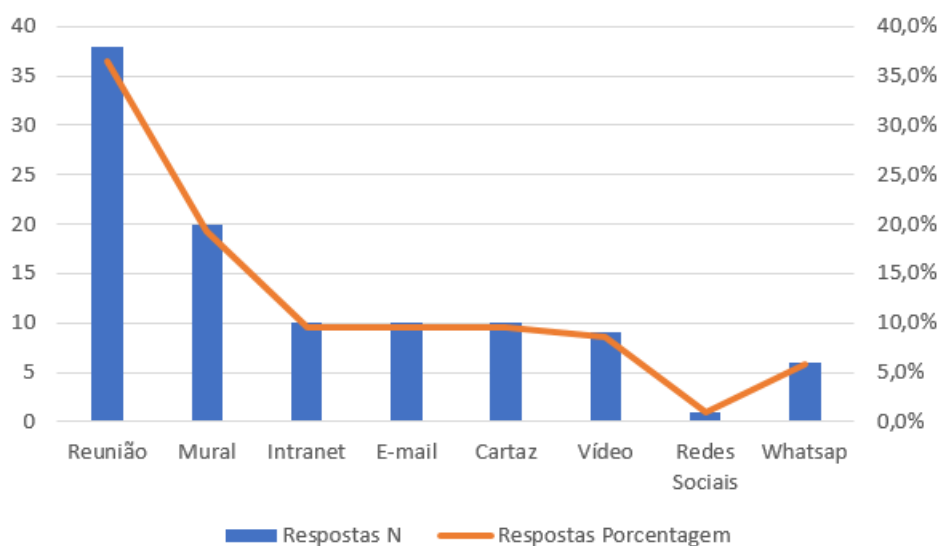
E-mail	10	9,6%	23,3%
Cartaz	10	9,6%	23,3%
Vídeo	9	8,7%	20,9%
Redes Sociais	1	1,0%	2,3%
WhatsApp	6	5,8%	14,0%
Total	104	100,0%	241,9%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Pode-se observar graficamente o resultado da tabela 6 (figura 28).

Figura 28

Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com os inquiridos



No que se refere ao meio de comunicação utilizado diretamente da organização para o inquirido, a reunião 42% (30 respostas) prossegue como sendo primordial, quando atribuído ao segundo lugar, 18% (13 respostas) dizem que a intranet é o segundo mais recorrente, segundo

a tabela 7. Percebe-se também que, a organização em estudo usa com pouca frequência o sistema de comunicação através do *WhatsApp*, apenas 7% (5 respostas).

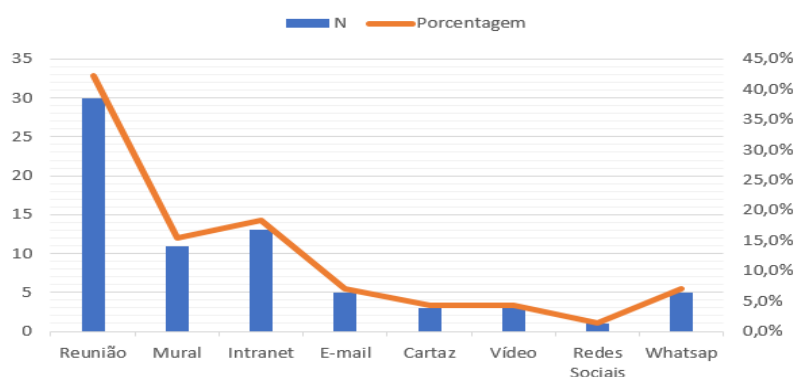
Tabela 7

Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com o inquirido

		C2 Frequências		
		Respostas		Porcentagem de casos
		N	Porcentagem	
Comunicação com o inquirido	Reunião	30	42,3%	69,8%
	Mural	11	15,5%	25,6%
	Intranet	13	18,3%	30,2%
	E-mail	5	7,0%	11,6%
	Cartaz	3	4,2%	7,0%
	Vídeo	3	4,2%	7,0%
	Redes Sociais	1	1,4%	2,3%
	WhatsApp	5	7,0%	11,6%
Total		71	100,0%	165,1%

a. Grupo de dicotomia tabulado no valor 1.

Na figura 29 podemos visualizar graficamente os resultados da tabela 7 (figura 29).

Figura 29*Frequência ferramentas utilizadas para a comunicação com o inquirido*

Ao cruzar a idade dos inquiridos com os meios de comunicação interpessoal mais utilizado pela instituição, a reunião é o meio mais aplicado para aqueles que compreende até os 49 anos de idade, com quase 70%. Em segundo, a intranet com 36 para os que possuem menos de 30 anos e 40% de 30 a 49 anos. Deixando claro que a reunião é o método de comunicação para a equipe mais utilizado (tabela 8). Percebe-se que a reunião é fortemente aproveitada para os de menos idade na organização (menos de 30 anos até aos 49 anos), parcela maioritária na organização. No que se diz respeito aos acima de 50 anos, a intranet é o meio mais utilizado na organização em estudo.

Tabela 8*Frequência comunicação interpessoal x idade dos inquiridos*

		Idade										Total	
		Menos de 30 anos		30-39 anos		40- 49 anos		50 – 59 anos		60 anos ou mais			
Comunicação interpessoal	Reunião	8	72,7	13	86,7	7	70,0	2	33,3	0	,0	30	69,8
	Mural	3	27,3	5	33,3	3	30,0	0	,0	0	,0	11	25,6
	Intranet	4	36,4	3	20,0	2	20,0	3	50,0	1	100,0	13	30,2
	E-mail	1	9,1	3	20,0	1	10,0	0	,0	0	,0	5	11,6
	Cartaz	1	9,1	1	6,7	0	,0	1	16,7	0	,0	3	7,0

Vídeo	1	9,1	1	6,7	1	10,0	0	,0	0	,0	3	7,0
Redes Sociais	0	,0	1	6,7	0	,0	0	,0	0	,0	1	2,3
WhatsApp	1	9,1	0	,0	3	30,0	1	16,7	0	,0	5	11,6

Observa-se na tabela 9 a reunião como método mais utilizado para a comunicação interpessoal, para os que possuem ensino médio 79%; ensino técnico 100% e o superior 62%. Por tanto, a reunião está como meio de comunicação mais utilizado tanto para a equipe como diretamente para o empregado.

A verdadeira comunicação é integrada em todos os setores da organização, onde se destaca a importância de diversos canais de comunicação, como a voz humana (o mais significativo), e-mail, intranet, jornal, cartaz e vídeo. Estes meios podem alcançar a todos na empresa e transmitir informações de forma clara e eficiente, sem ruídos desnecessários. Portanto, percebe-se através dos resultados da tabela 9 que a reunião é o meio utilizado para a comunidade escolarizada, a intranet para os que possuem nível básico de ensino.

Tabela 9

Frequência comunicação interpessoal x escolaridade dos inquiridos

		Grau de escolaridade							
		Ensino fundamental		Ensino médio		Ensino Técnico		Ensino superior	
		completo/incompleto		completo/incompleto					
Comunicação interpessoal	Reunião	0	,0	15	78,9	1	100,0	13	61,9
	Mural	0	,0	5	26,3	0	,0	6	28,6
	Intranet	1	100,0	6	31,6	0	,0	6	28,6
	E-mail	0	,0	2	10,5	0	,0	3	14,3
	Cartaz	0	,0	1	5,3	0	,0	2	9,5

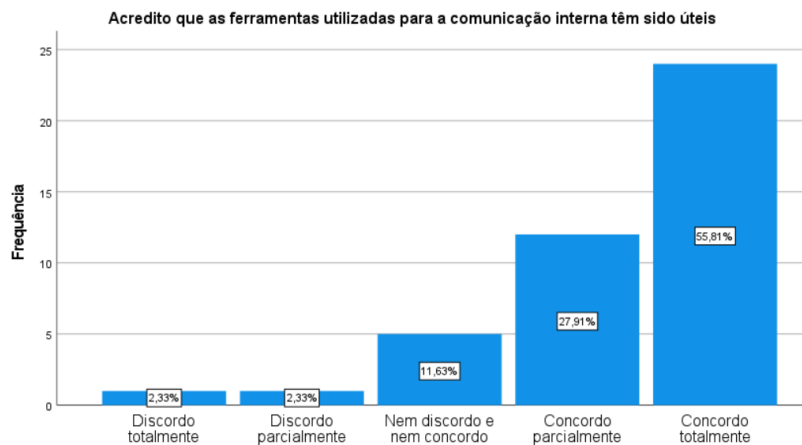
Vídeo	0	,0	1	5,3	0	,0	2	9,5
Redes Sociais	0	,0	0	,0	0	,0	1	4,8
WhatsApp	0	,0	1	5,3	0	,0	4	19,0
Total	1	100,0	19	100,0	1	100,0	21	100,0

Quando perguntado sobre a utilidade das ferramentas de comunicação, a figura 30 mostra que 2% (1 resposta) discordam totalmente; assim como 2% (1 resposta) discordam parcialmente; 12% (5 respostas) nem discordam e nem concordam; 28% (12 respostas) concordam parcialmente e 56% (24 respostas) concordam totalmente.

Mais da metade dos inquiridos, acreditam que o método da organização se comunicar, tem sido proveitoso, seguido de uma pequena parcela que concordam em parcial com a afirmação.

Figura 30

Frequência utilidade das ferramentas de comunicação

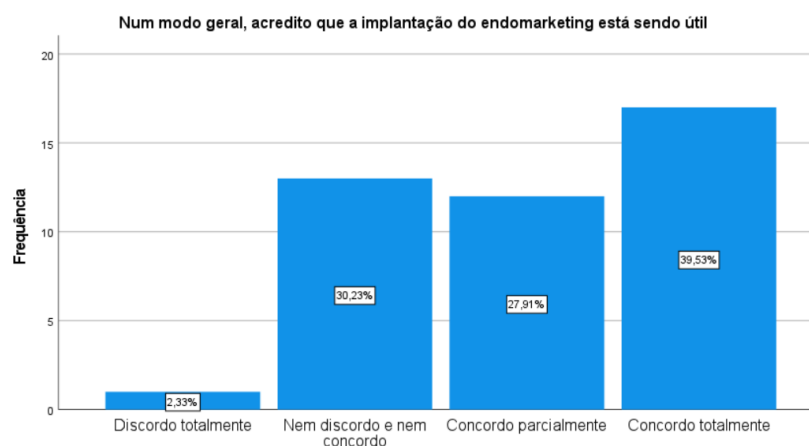


Para concluir esta parte, foi indagado se consideram que a introdução do *endomarketing* tem sido útil. A figura 31, retrata que 40% (17 respostas) concordam totalmente; 30% (13 respostas) nem discordam e nem concordam; 28% (12 respostas) concordam parcialmente e 2%

(1 respostas) discordam totalmente. Não se pode deixar de ressaltar que, apesar do resultado, a falta de conhecimento sobre o *endomarketing* afetou diretamente esta pergunta. Vale lembrar que ao início de cada seção no inquérito por questionários aos colaboradores da instituição, foi descrito o conceito de cada tema antes das perguntas, o que leva a crer que mesmo não percebendo o conceito central, ao descrevê-lo no questionário os colaboradores puderam fazer a ligação com as atividades já realizadas na organização.

Figura 31

Frequência utilidade da implantação do Endomarketing



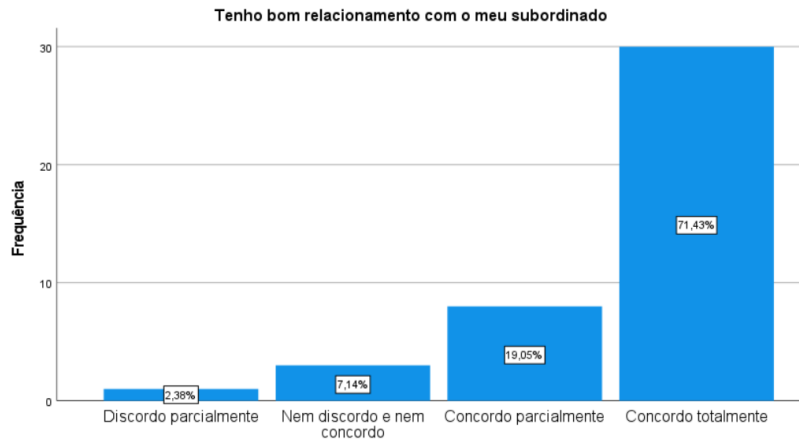
De seguida, foi analisado as respostas das variáveis sobre Produtividade.

A figura 32, descreve a relação entre inquirido e subordinado. 2% (1 resposta) discordam parcialmente; 7% (3 respostas) nem discordam e nem concordam; 19% (8 respostas) concordam parcialmente e 71% (30 respostas) concordam totalmente. Maioritariamente se identificam como tendo bom convívio com o seu subordinado, o que conta positivamente para que as atividades delegadas possa ter mais sucesso.

Destaca-se, portanto, a relevância do *endomarketing* na construção do crescimento individual dos membros da empresa. São esses os propósitos que o *endomarketing* almeja alcançar, visando o aprimoramento dos resultados e a promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Figura 32

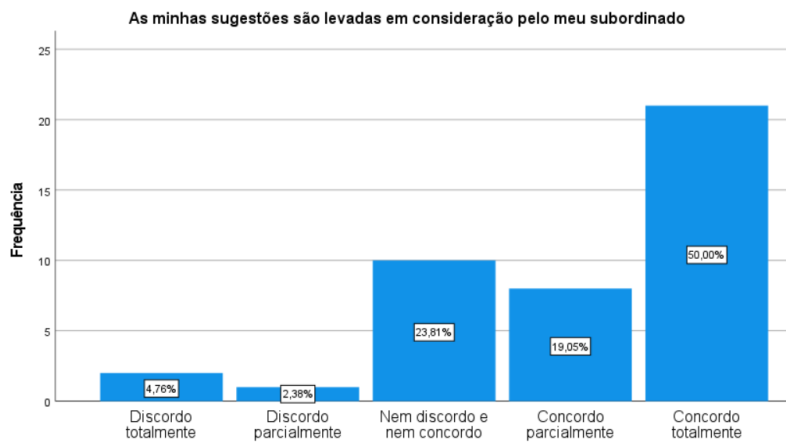
Frequência relacionamento com o subordinado



A figura 33, revela a percepção dos inquiridos sobre as sugestões dadas aos subordinados. 5% (2 respostas) discordam totalmente; 2% (1 resposta) discordam parcialmente; 24% (10 respostas) nem discordam e nem concordam; 19% (8 respostas) concordam parcialmente e 50% (21 respostas) concordam totalmente. Metade dos inquiridos, dizem que suas sugestões são tidas como importante e são valorizadas pelos seus subordinados. A organização possui consciência da relevância da gestão dos relacionamentos com os colaboradores na busca do equilíbrio da empresa. O *endomarketing* é a peça-chave para construir uma comunicação eficaz dentro da empresa. Por meio dele, a gestão se compromete em construir conexões sólidas com os colaboradores, garantindo que se sintam motivados e comprometidos para desempenhar suas funções com excelência. Investir em *endomarketing* é essencial para manter um diálogo aberto e eficiente entre a empresa e seus funcionários.

Figura 33

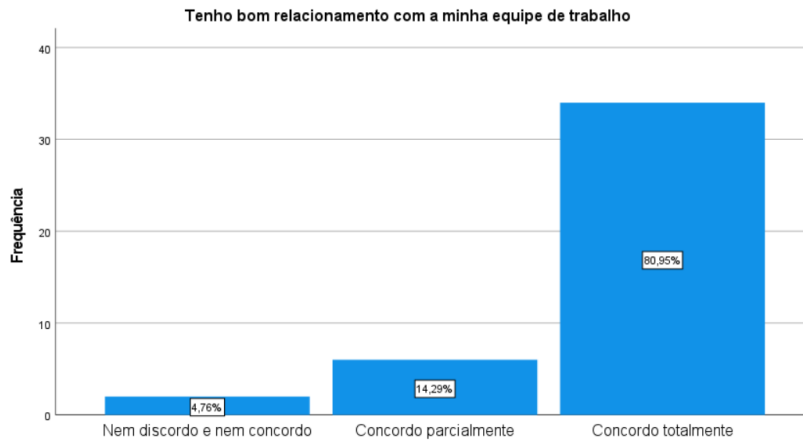
Frequência importância das sugestões realizadas



Sobre o relacionamento do inquirido com a sua equipe de trabalho, a figura 34, descreve que uma grande parte tem bom relacionamento com a sua equipe, 81% (34 respostas) concordam totalmente; seguido de 14% (6 respostas) concordam parcialmente e 5% (2 respostas) nem discordam e nem concordam. Este resultado mostra o respeito mútuo e a empatia no cotidiano da equipe. A interação entre equipes gera a busca de um bom relacionamento, da aceitação de sugestões, de comprometimento e isso leva à motivação. As palavras e ações do emissor têm o poder de influenciar diretamente a reação do receptor, sendo fundamental para promover a satisfação no ambiente de trabalho e fortalecer o capital humano da instituição pesquisada.

Figura 34

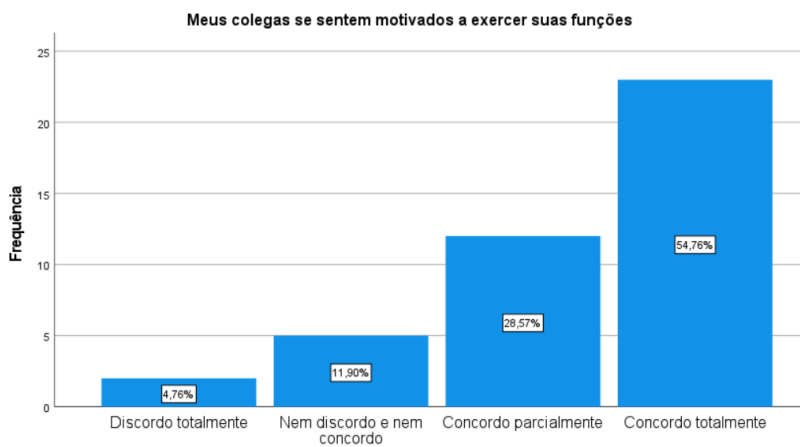
Frequência relacionamento do inquirido com a equipe



A figura 35, descreve a motivação dos colegas de trabalho em exercer as suas funções na percepção dos inquiridos. 5% (2 respostas) discordam totalmente; 12% (5 respostas) nem discordam e nem concordam; 29% (12 respostas) concordam parcialmente e 55% (23 respostas) concordam totalmente, revelando que os colegas de trabalho se sentem motivados para exercerem as suas funções.

Figura 35

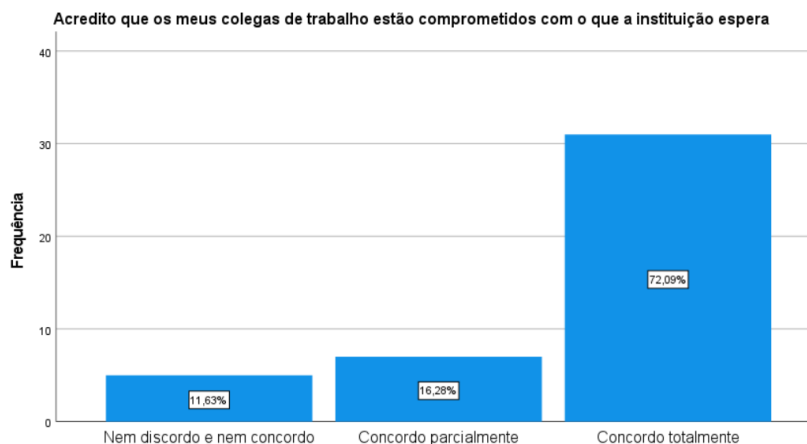
Frequência percepção do inquirido quanto a motivação dos seus colegas



No que se concerne ao comprometimento dos colegas de trabalho com o que a organização espera, os inquiridos responderam que 12% (5 respostas) nem discordam e nem concordam; 16% (7 respostas) concordam parcialmente e 72% (31 respostas) concordam totalmente. Maioritariamente respondem positivamente para o suporte que a organização espera da equipe de trabalho. (Figura 36). Na empresa pesquisada, a relação entre a motivação e a produtividade no local de trabalho é evidente. Quando um funcionário é acolhido em um ambiente que prioriza o seu bem-estar, ele se sente mais motivado a se comprometer. É como se ele se tornasse um defensor dos valores da empresa, refletindo em resultados positivos no seu desempenho.

Figura 36

Frequência percepção dos inquiridos quanto ao comprometimento dos colegas

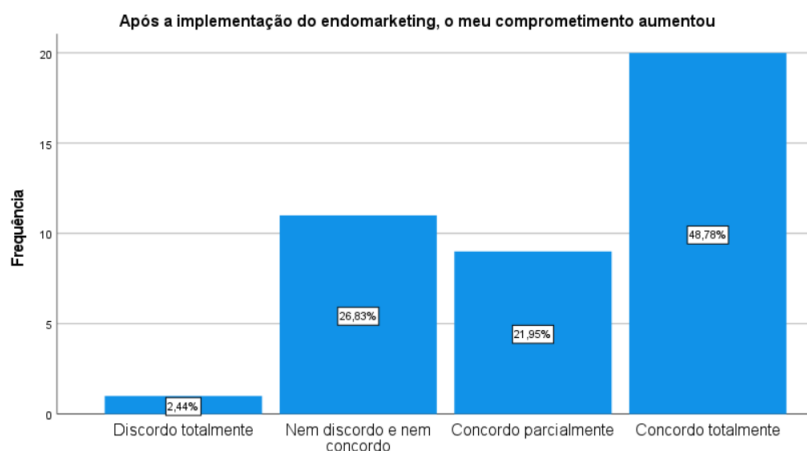


Para a figura 37, implantação do *endomarketing* e aumento do comprometimento pessoal, 50% (20 respostas) concordam totalmente ao afirmarem que o seu comprometimento aumentou após a implantação do *endomarketing*; 27% (11 respostas) nem discordam e nem concordam; 22% (9 respostas) concordam parcialmente e 2% (1 resposta) discordam totalmente. metade dos que responderam à pergunta, concordam com a afirmação. A empresa se mostrou positiva quanto ao aumento da produtividade entre os colaboradores, onde esta é crucial para o sucesso ou fracasso dos objetivos, estratégias e do próprio negócio. É sempre essencial promover a

integração entre as pessoas, garantindo que as metas e objetivos da organização sejam transmitidos de maneira clara e compreensível.

Figura 37

Frequência aumento do comprometimento com a implantação do Endomarketing



A figura 38, representa as respostas dos inquiridos ao indagado se a sua produtividade pode melhorar. 5% (2 respostas) nem discordam e nem concordam; 24% (10 respostas) concordam parcialmente e 71% (29 respostas) concordam totalmente. É evidente que as ações do emissor têm um impacto direto na reação do recetor, e uma comunicação eficaz é essencial para promover a satisfação no ambiente de trabalho e desenvolver o capital humano da instituição.

Ao correlacionar o resultado da figura 38 com a figura 37, os inquiridos revelam que apesar da melhora obtida a partir da implantação do *endomarketing*, a sua produtividade pode melhorar, conseqüentemente a produtividade melhorando, a organização terá colaboradores mais treinados e preparados para alcançar maiores resultados.

Figura 38

Frequência percepção do inquirido quanto ao melhoramento da sua produtividade

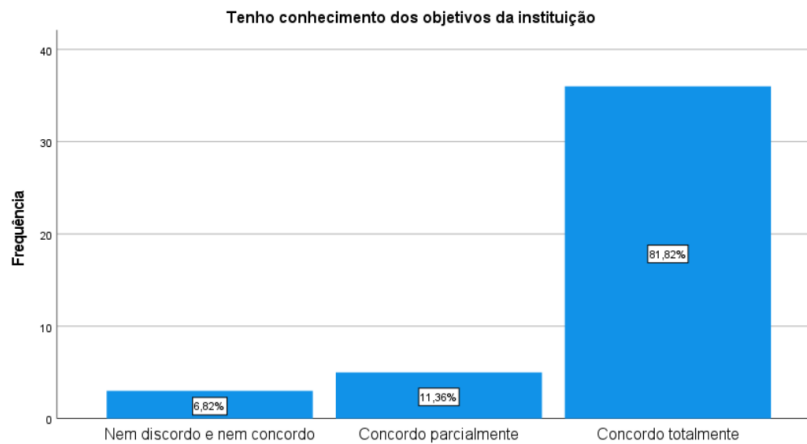


Por fim, foram verificadas as respostas dos inquiridos referente ao tema Cliente/Paciente.

Quando perguntado se os inquiridos têm conhecimento dos objetivos da instituição. A figura 39, mostra que 7% (3 respostas) nem discordam e nem concordam; 11% (5 respostas) concordam parcialmente e 82% (36 respostas) concordam totalmente. Maioritariamente dizem conhecer o que a organização ambiciona. A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, mantida através do processo de comunicação. A capacitação do *endomarketing* na empresa tem como objetivo aprimorar o relacionamento entre a equipe interna e a empresa, sendo parte essencial de um planejamento estratégico que identifica as necessidades do ambiente interno e aponta o caminho para alcançar os objetivos estabelecidos.

Figura 39

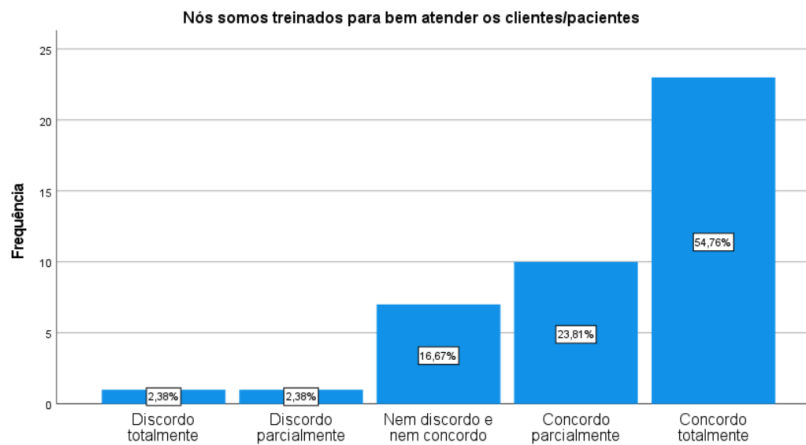
Frequência conhecimento dos objetivos da organização



Na figura 40, 2% (1 resposta) discordam totalmente; 2% (1 resposta) discordam parcialmente; 17% (7 respostas) nem discordam e nem concordam; 24% (10 respostas) concordam parcialmente e 55% (23 respostas) concordam totalmente. Mais da metade afirmam que a organização se utiliza de ferramentas para capacitar os colaboradores para prestar um atendimento almejado pelos clientes. A análise do *endomarketing* requer uma abordagem cuidadosa para compreender a organização e os colaboradores internos, alinhando suas expectativas com as dos clientes externos e garantindo um equilíbrio saudável entre os interesses de ambas as partes.

Figura 40

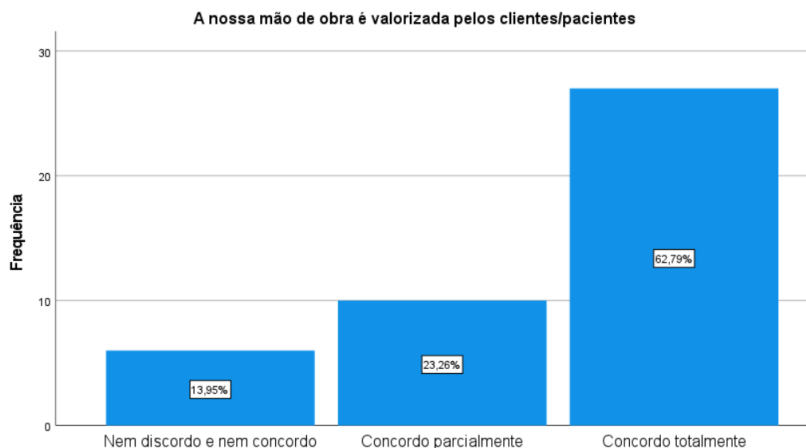
Frequência capacitados para prestar bom atendimento



Na figura 41, está a resposta para a questão se os inquiridos acreditam que os clientes/pacientes valorizam o seu trabalho. 14% (6 respostas) nem discordam e nem concordam; 23% (10 respostas) concordam parcialmente e 63% (27 respostas) concordam totalmente e afirma que os clientes/utentes, estimam o suporte dos colaboradores. Os colaboradores ao responderem positivamente para esta questão, sinalizam a satisfação dos clientes, que conseqüentemente os que estão em torno desses clientes podem ter a mesma visão positiva da organização.

Figura 41

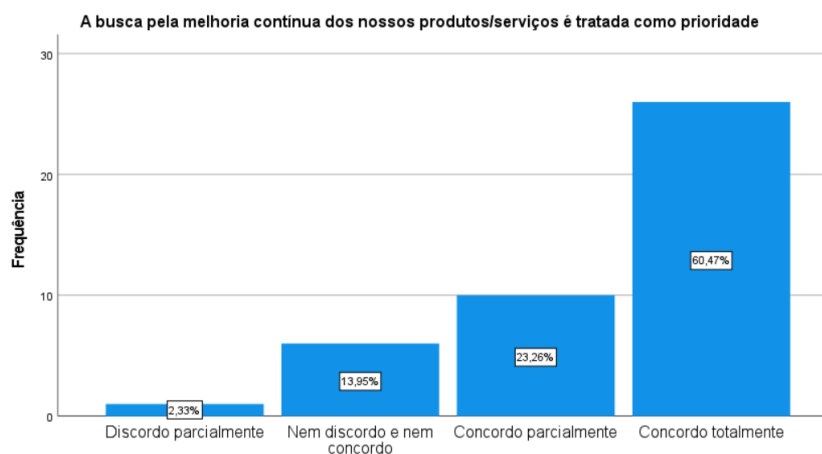
Frequência valorização do trabalho pelos clientes



Quando perguntado se os inquiridos acreditam que a busca pela melhoria contínua dos produtos/serviços são prioridade; 2% (1 respostas) discordam parcialmente; 14% (6 respostas) nem discordam e nem concordam; 23% (10 respostas) concordam parcialmente e 61% (26 respostas) concordam totalmente. (Figura 42). Nos dias atuais com clientes cada vez mais exigentes, conhecedores dos seus direitos, requerem um serviço de qualidade e que supra as suas necessidades. A organização em estudo ao realizar melhorias no ambiente laboral, está à procura de colmatar as necessidades do seu público externo.

Figura 42

Frequência prioridade da melhoria contínua



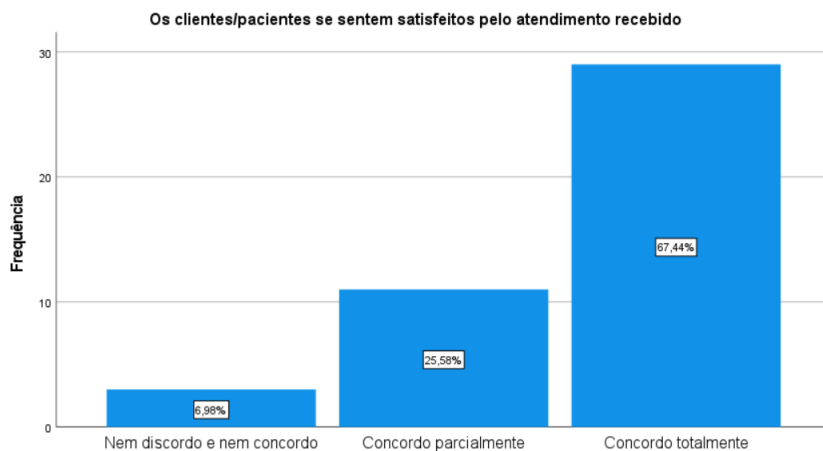
A figura 43, representa a percepção dos inquiridos quanto à satisfação dos clientes/pacientes. 7% (3 respostas) nem discordam e nem concordam; 26% (11 respostas) concordam parcialmente e 67% (29 respostas) concordam totalmente. O resultado demonstra que as expectativas dos clientes/utentes têm sido atendidas.

A implementação de estratégias do *endomarketing* podem trazer vantagens significativas para a empresa, ao potencializar o talento humano já existente. Com colaboradores mais qualificados e bem preparados, a organização pode assegurar uma performance e produtividade superior. Além disso, a integração dos funcionários com a cultura e valores corporativos torna o

processo de contratação mais eficaz, garantindo a seleção de profissionais competentes e alinhados com as necessidades da empresa.

Figura 43

Frequência percepção dos inquiridos quanto a satisfação dos clientes pelo atendimento recebido



Com base no indicador satisfação do cliente, foram construídas duas tabelas cruzadas. A primeira está relacionada com a satisfação do cliente com o grau de escolaridade, já a segunda, com a satisfação do cliente com a idade.

Quando questionado se acreditam que os clientes se sentem satisfeitos com o atendimento prestado, 67% concordam totalmente com a pergunta. Destes, pode-se destacar os inquiridos que têm o ensino médio, 68% concordam totalmente; seguido do ensino superior com 62%. (tabela 10).

Os colaboradores que têm contato direto com os clientes são a face da empresa, responsáveis por transmitir a imagem e valores da organização. É crucial que os gestores estejam atentos à qualidade do atendimento prestado, a fim de satisfazer as expectativas dos consumidores. Assim, o *endomarketing* visa aprimorar o ambiente interno da empresa, o que reflete de forma positiva na relação com os clientes externos.

Tabela 10*Frequência satisfação do cliente x grau de escolaridade dos inquiridos*

		Grau de escolaridade									
		Ensino fundamental completo/incompleto		Ensino médio completo/incompleto		Ensino Técnico		Ensino superior		Total	
Os clientes/pacientes se sentem satisfeitos pelo atendimento recebido	Discordo totalmente	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
	Discordo parcialmente	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
	Nem discordo e nem concordo	0	,0	3	15,8	0	,0	0	,0	3	7,1
	Concordo parcialmente	0	,0	3	15,8	0	,0	8	38,1	11	26,2
	Concordo totalmente	1	100,0	13	68,4	1	100,0	13	61,9	28	66,7

Quando cruzado a satisfação dos clientes com a idade dos inquiridos, 80% dos que compreendem 40 a 49 anos, concordam totalmente e afirmam que os clientes se sentem satisfeitos pelo atendimento recebido. A tabela 11 mostra que é predominantemente os que concordam totalmente com a pergunta. Pode-se perceber uma predominância em todos os níveis escolares quando perguntado sobre a satisfação do cliente.

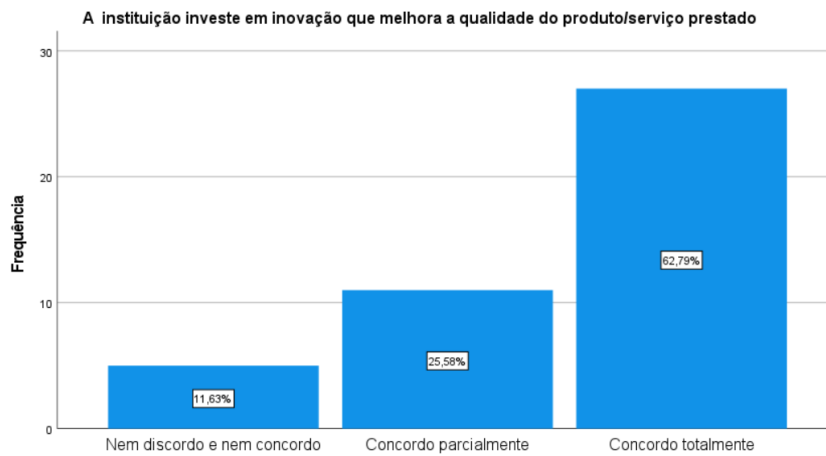
Tabela 11*Frequência satisfação do cliente x idade dos inquiridos*

		Idade									
		Menos de 30					60 anos ou				
		anos		30-39 anos		40- 49 anos		50 – 59 anos		mais	
Os clientes/paciente se sentem satisfeitos pelo atendimento recebido	Discordo totalmente	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
	Discordo parcialmente	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0	0	,0
	Nem discordo e nem concordo	1	9,1	1	6,7	1	10,0	0	,0	0	,0
	Concordo parcialmente	3	27,3	3	20,0	1	10,0	4	66,7	0	,0
	Concordo totalmente	7	63,6	11	73,3	8	80,0	2	33,3	1	100,0
	Total	11	100,0	15	100,0	10	100,0	6	100,0	1	100,0

No que se refere ao investimento em inovação para melhoria do produto/serviço da organização, os inquiridos responderam na figura 44: 12% (5 respostas) nem discordam e nem concordam; 26% (11 respostas) concordam parcialmente e 63% (27 respostas) concordam totalmente. Este resultado é positivo como a pergunta sobre a melhoria contínua (figura 17), observa-se o cuidado da organização para melhorar os serviços prestados.

Figura 44

Frequência investimento da organização em inovação

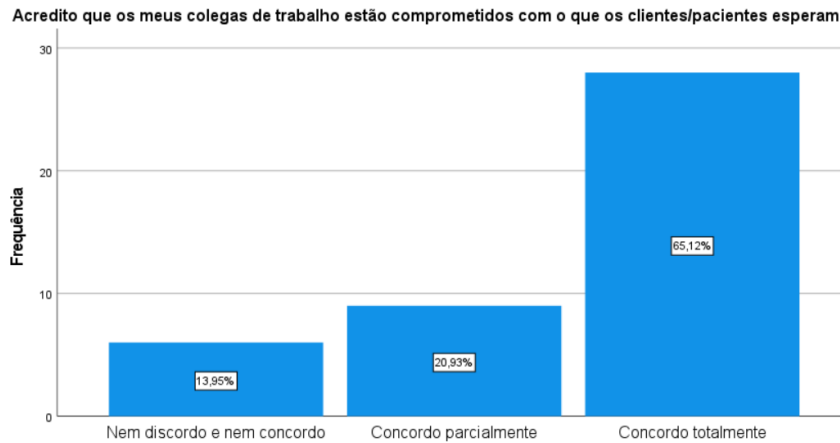


A figura 45, comprometimento dos colegas de trabalho com a expectativa do cliente, 14% (6 respostas) nem discordam e nem concordam; 21% (9 respostas) concordam parcialmente e 65% (28 respostas) concordam totalmente, ao afirmarem que os colegas de trabalho estão comprometidos em atender as necessidades dos clientes.

Os clientes mostram suas expectativas sobre suas realidades no que tange a construção de uma empresa que fomente o diálogo e que propicie a troca de ideias e valores alinhados tanto com a missão da empresa quanto com as expectativas dos funcionários. Estes não mais se limitam a meros recetores passivos de informações, mas se transformaram em protagonistas ativos na construção - ou eventualmente na desconstrução - da imagem institucional.

Figura 45

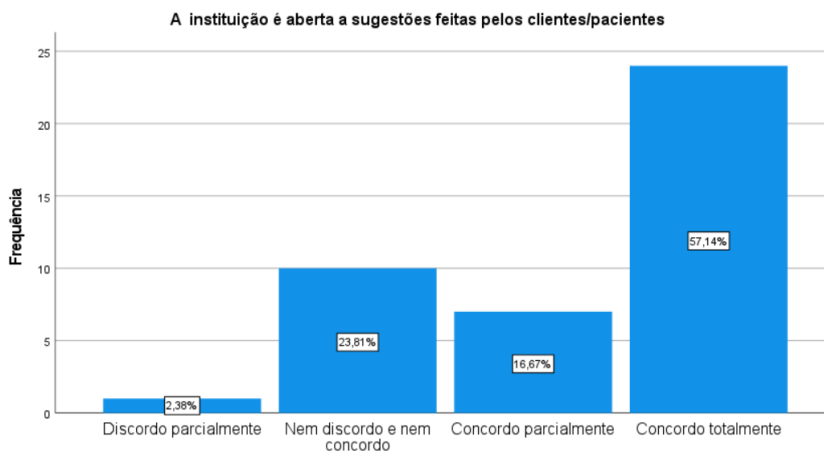
Frequência percepção dos inquiridos ao comprometimento dos colegas quanto à satisfação dos clientes



Para finalizar, quando perguntado no que se refere a abertura da instituição para as sugestões feitas pelos clientes/pacientes, a figura 46: mostra que 57% (24 respostas) concordam totalmente com a pergunta; 24% (10 respostas) nem discordam e nem concordam; 17% (7 respostas) concordam parcialmente e 2% (1 respostas) discordam parcialmente. Assim como a organização é aberta para as sugestões feita pelos colaboradores (figura 10), o resultado da tabela 46 deduz que a sugestão do público externo também é considerável pela organização.

Figura 46

Frequência acessibilidade da organização para sugestões feitas pelos clientes



4.2 Discussão dos Resultados

Para o desenrolar do questionário deste projeto, foram formuladas três dimensões baseadas na revisão de literatura, as quais podem ser consultadas na tabela 3. Dentro do *endomarketing* foram enfatizadas as subdivisões cultura organizacional e a comunicação interna; na produtividade, o relacionamento profissional e a motivação pessoal; na orientação para o cliente, o compromisso com o cliente.

A partir desta explicação, pôde-se analisar os objetivos propostos nesse estudo. Para os perceber melhor, optou-se por elaborar uma tabela com as perguntas relacionadas a cada objetivo específico.

Tabela 12

Objetivos I com perguntas correlacionadas

Objetivo I	Perguntas correlacionadas com os objetivos
Verificar se existe relação entre a produtividade e a utilização das ferramentas do <i>endomarketing</i>	Eu acredito que a minha produtividade no ambiente de trabalho pode melhorar
Analisar a relação entre <i>endomarketing</i> e aumento da produtividade	Analisar se existe relação entre produtividade e orientação para o cliente Acredito que os meus colegas de trabalho estão comprometidos com o que os clientes/pacientes esperam

Investigar se houve aumento da produtividade com a utilização das ferramentas do <i>endomarketing</i>	Após a implementação do <i>endomarketing</i> , o meu comprometimento aumentou
---	---

Ao verificar se existe relação entre produtividade e as utilizações da ferramenta do *endomarketing* na organização, foi perguntado aos inquiridos se acreditam que a sua produtividade pode melhorar, maioritariamente responderam positivamente a esta questão. De seguida verificou-se, se existe relação entre produtividade e orientação para o cliente, chegando ao um resultado notável, onde os colaboradores afirmam que os colegas de trabalho estão comprometidos com o que os clientes/pacientes almejam. Por fim, acreditou ser necessário investigar se houve aumento da produtividade a partir das utilizações das ferramentas do *endomarketing*, apesar da maioria não ter conhecimento sobre o sujeito *endomarketing*, a amostra foi confirmatória dada a percentagem positiva.

De acordo com Cerqueira (1994):

“O *endomarketing* visa uma nova cultura, onde exista um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas para obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade e, conseqüentemente a redução de custos, através de estabelecimentos de canais adequados de comunicação interpessoal que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional, além da melhoria do relacionamento interpessoal”. (p.52)

Podemos afirmar que, segundo este autor e de acordo com os dados obtidos, o *endomarketing* é uma estratégia que visa promover uma cultura empresarial que valoriza e reconhece os colaboradores, com o objetivo de aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos. Dessa forma, a empresa consegue reduzir custos, criando canais eficazes de comunicação para eliminar conflitos e insatisfações que possam comprometer o desempenho.

Com equipes mais capacitadas e bem treinadas, a empresa alcança um melhor desempenho e produtividade. Além disso, a integração dos funcionários com a cultura e valores da empresa facilita o processo de recrutamento e seleção, garantindo a contratação de profissionais qualificados e alinhados com as necessidades da empresa. Ao fortalecer sua equipe por meio do *endomarketing*, a organização se beneficia do aprimoramento contínuo de seus colaboradores, prontos para desempenhar suas funções com excelência e contribuir para o sucesso organizacional.

Tabela 13

Objetivos II com perguntas correlacionadas

Objetivo II	Perguntas correlacionadas com os objetivos
Analisar os recursos e os processos utilizados na comunicação interna para alcançar os objetivos da organização	Analisar como a comunicação interna é realizada em estudo Enumere quais ferramentas são utilizadas para a comunicação convosco
	Identificar as principais ferramentas utilizadas para se realizar a comunicação interna do <i>endomarketing</i>
	Perceber se a comunicação interna contribui para alcançar os objetivos da organização Acredito que as ferramentas utilizadas para a comunicação interna têm sido úteis

Ao analisar os meios de comunicações utilizados pela organização para dialogar com a sua equipe, pudemos constatar que o meio mais utilizado é a reunião, seguido do mural. Relativamente à comunicação com o inquirido, a reunião também está em primeiro lugar, seguido da intranet. Posteriormente, pretendeu-se analisar se a comunicação interna contribui para os objetivos da organização: os inquiridos responderam positivamente à questão ao afirmarem que tem sido útil.

O previsto por Bekin (2002) é aqui verificado nos dados, principalmente quando ressalta que “A comunicação eficaz e transparente entre empresa e funcionários pode garantir o sucesso ou decretar o fracasso de metas, campanhas e até do empreendimento” (p.47).

A comunicação eficaz motiva os funcionários, impulsionando o trabalho em equipe e aumentando a produtividade. Estes são os principais objetivos que o *endomarketing* busca alcançar, visando sempre obter resultados melhores e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo. O *endomarketing* é fundamental para uma comunicação eficaz, onde a gestão se compromete em estabelecer conexões sólidas com os colaboradores, garantindo que se sintam motivados a desempenhar suas funções com excelência.

Desta forma verifica-se o que Bekin (2002) afirmou que investir em *Endomarketing* e Comunicação Interna é essencial para manter uma comunicação aberta e eficiente entre empresa e funcionários. Atualmente, as empresas estão percebendo a importância de fortalecer essas conexões internas para garantir o sucesso no ambiente de trabalho. A comunicação é crucial nas organizações, sendo parte integrante do processo do *endomarketing* e da estratégia empresarial. Ela gera comprometimento e motivação, mantidos através de uma comunicação constante.

Tabela 14*Objetivos III com perguntas correlacionadas*

	Objetivo III	Perguntas correlacionadas com os objetivos
Identificar e analisar a razão pela qual a gestão da organização implementou o <i>endomarketing</i>	Identificar os principais motivos da implementação do <i>endomarketing</i> Identificar os pontos positivos com a implementação do <i>endomarketing</i>	Entrevista com o gestor
	Analisar se os colaboradores estão orientados para o cliente	Nós somos treinados para bem atender os clientes/pacientes

Relativamente, ao identificar os principais motivos da implementação do *endomarketing*, bem como, os pontos positivos com a implementação do *endomarketing*, não foram possíveis concluir devido não ter ocorrido a entrevista com o gestor da organização. Todavia, ao analisar se os colaboradores estão orientados para os clientes, foi perguntado aos inquiridos se são bem treinados para atender aos clientes, obtendo um resultado positivo. Com colaboradores mais capacitados e bem treinados, a empresa consegue garantir um melhor desempenho e produtividade.

Chen, C. Lee e W. Lee (2015) apontam que a organização para ser bem-sucedida é primordial focar em seus clientes internos através do “uso de incentivos, capacitação e treinamento educacional para aumentar o comprometimento dos funcionários com a organização e melhorar a eficiência” (p.67).

A utilização das estratégias do *endomarketing* podem trazer benefícios significativos para a organização, ao capacitar o potencial humano já presente. Além disso, a integração dos funcionários com a cultura e valores da empresa torna o processo de recrutamento e seleção mais eficiente, garantindo a contratação de profissionais qualificados e alinhados com as necessidades da organização.

A organização precisa comunicar de maneira clara e ativa as estratégias, objetivos, políticas e processos para os seus colaboradores, a fim de garantir que todos estejam alinhados com a visão da empresa.

Os principais motivos do uso do *endomarketing* foi aprimorar a relação entre cliente interno e empresa, sendo parte de um planejamento estratégico que descreve o ambiente interno e aponta o caminho a seguir para alcançar os objetivos desejados, bem como alinhar com os objetivos e valores da empresa, equilibrando a satisfação dos colaboradores e dos clientes. Essa integração é fundamental para o sucesso organizacional.

Assim, verificámos que num universo empresarial em constante evolução, os clientes são os verdadeiros protagonistas, influenciando diretamente as estratégias de pesquisa e desenvolvimento. Ao abraçar o conceito do *endomarketing*, é possível não apenas atender às demandas dos clientes, mas também garantir a satisfação dos colaboradores internos. A análise do *endomarketing* demanda uma abordagem meticulosa, que busca alinhar as expectativas da organização com as dos clientes externos, encontrando um equilíbrio harmonioso entre as duas partes envolvidas. Dessa forma, é essencial manter a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores em constante avaliação, visando sempre superar as expectativas dos clientes e manter a empresa em destaque no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das informações coletadas, dos objetivos do estudo, verifica-se haver convergência entre os resultados obtidos no estudo com o inquérito por questionário submetidos aos colaboradores da RFCC-PI. Apesar de não ter sido realizada a entrevista com o gestor, os objetivos do estudo foram alcançados, devido os inquiridos do estudo terem registado positivamente o uso do *endomarketing* para o aumento da produtividade e estarem orientados para o cliente. Neste estudo pudemos observar que o termo *endomarketing* surge como uma forma de preencher as lacunas existentes e garantir vantagem competitiva.

Cada vez mais se compreende que o *endomarketing* é a chave para uma comunicação eficaz, onde a gestão se compromete em estabelecer ligações sólidas com os colaboradores, garantindo que estes se sintam comprometidos com a organização e no exercício e cumprindo as suas tarefas de forma eficiente, eficaz e com qualidade.

É relevante concluir que deverá sempre existir um grande investimento no *endomarketing* e na Comunicação Interna como essenciais para manter uma linha aberta e eficaz na organização. A utilização das estratégias do *endomarketing* trazem muitos benefícios significativos para a organização, ao capacitar o potencial humano já presente e em funções dentro da mesma. Além disso, a integração dos funcionários com a cultura e valores da organização torna o processo de recrutamento e seleção mais eficiente, garantindo a contratação de profissionais qualificados e alinhados com as reais necessidades da organização.

Podemos concluir que, de acordo com vários autores citados na revisão de literatura, dentre os quais, Fu (2013), Flipo (1986) e Rafiq e Ahmed (1993) que defenderam a ideia de que os colaboradores devem ter formação adequada e esclarecidos sobre o marketing para dar o feedback às exigências do cliente, os resultados permitiram-nos confirmar que a formação é um requisito necessário para que as organizações sejam mais corporativas. Quanto mais informados os funcionários estão, mais estarão capacitados a gerar uma experiência única aos clientes, na

medida em que são capazes de prestar um serviço, atender a carência e, não obstante, superar as expectativas do consumidor. Os funcionários são os principais vendedores do conceito da organização, portanto, eles podem levar a uma variedade de resultados organizacionais positivos ou negativos para os clientes externos e *stakeholders* (Chiu et al., 2020).

Comprova-se assim que as metas organizacionais são publicadas por variadas alternativas de média como a reunião, o mural, a intranet, o e-mail, o cartaz, o vídeo, as redes sociais e o WhatsApp. Neste sentido as plataformas digitais e as plataformas colaborativas poderiam ser mais utilizadas pelas organizações, o que muitas vezes não se verifica.

Foi muito importante perceber que mesmo em meio ao crescimento tecnológico, a entidade filantrópica opta como meio de comunicação principal, a reunião. Foi considerado que este é o meio que possibilita uma compreensão maior dos que dela participam, através da reunião a organização tem a oportunidade de conseguir um maior resultado e mais reciprocidade das partes envolvidas (subordinados e encarregados), e assim verifica-se um comprometimento maior de todos os clientes internos da organização.

O estudo exploratório e descritivo detetou e verificou existirem alguns pontos fracos que deverão ser trabalhados pela organização de forma a serem solucionados. A falta de conhecimento dos colaboradores sobre o tema *endomarketing*, interferiu em alcançarmos resultados mais determinadores nesse estudo, era importante perceber o que se passa na organização e que pode levar a uma maior clareza sobre os objetivos a serem alcançados. Dos resultados obtidos verificámos que poucos conhecem sobre a situação financeira da instituição. Outro aspeto importante a ter em conta em termos de conclusão, prende-se com a formação ou treinamento dos colaboradores nas áreas tecnológicas, promovendo a sua capacitação e o desenvolvimento de competências, quer técnicas, quer emocionais. Das respostas dadas verificámos que a formação foi considerada pouco regular, ou não existente. Neste aspeto podemos concluir que não se pensa na formação como uma forma de desenvolver o diferencial competitivo da organização e promover a sua sustentabilidade.

LIMITAÇÕES AO ESTUDO

Como limitações, pese embora termos tido respostas dos colaboradores que nos deram uma visão do funcionamento da organização, não obtivemos a entrevista do gestor, por tanto, a questão *endomarketing* na visão do líder, não foi possível obter. As perguntas fechadas do inquérito por questionário, não eram de resposta de caráter obrigatório, existindo por isso questões omissas. A aplicação do questionário via formulário pelo *WhatsApp*, foi cansativa devido uma parte dos colaboradores não perceber como preencher o questionário igualmente muitos colaboradores terem perdido o prazo de envio do questionário, o que pôde ter gerado dúvidas nas questões respondidas, a recolha desse questionário levou mais tempo que o previsto. Esse procedimento foi considerado mais apropriado uma vez que a mestranda não se encontrava no Brasil durante a aplicação do inquérito por questionário. É relevante também dizer que há pouca literatura referente ao *endomarketing* nas organizações do terceiro setor.

FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Como sugestão para estudos posteriores, seria conveniente realizar um questionário presencial para responder às dúvidas que podem existir, como também desenvolver um questionário menos extenso, o questionário mais curto simplifica na análise dos dados. Seria interessante aplicar o estudo em organizações sociais em outros estados ou países, em variados graus, para perceber se os resultados possuem aspetos semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993). *Emotional labor in service roles: The influence of identity*. *Academy of management review*.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron books.
- Bekin, S. F. (2002). *Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira*.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.
- Berry, L. L. (1981). *The employee as customer*. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L., and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services, Competing through Quality*. New York, NY: Free Press.
- Berry, LL, and Parasuraman, A. (2004). *Marketing Services: Competing for Quality*. Simon and Schuster.
- Braimah, M. (2016). *Marketing interno e comprometimento dos funcionários no setor de hospitalidade*. *Jornal Africano de Hospitalidade, Turismo e Lazer*, 5 (2), 1-22.
- Brum, A. D. M. (2000). *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&pm.
- Brum, A. D. M. (2003). *Respirando endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 144.
- Brum, A. D. M. (2017). *Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. Editora Integreare.
- Brum, A. M. E. (1998). *como Estratégia de Gestão-Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: L&PM.
- Caldas, M. P. (2002). *Comportamento organizacional*. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 223-223.
- Caravantes, C.B., Caravantes, G.R. & Kloeckner M.C. (2010) *Comunicação e Comportamento Organizacional* (3ª ed.). Ed. Especial Anhanguera. ICDEP.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Qualitymark Editora Ltda.

- Chang, C. S., and Chang, H. C. (2008). *Perceptions of internal marketing*. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92–100. doi:10.1111/j.1365-2648.2008.04844.x
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas*. Ed. Especial Anhanguera. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração*. Ed. Especial Anhanguera. Elsevier Brasil.
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. S. (2020). *Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105-123.
- Christian, G. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a paradigm shift in Marketing*. *Management Decision*, 32 (2), 4-20.
- Corrado, F. M. (1994). *A Força da Comunicação*. Trad. Bárbara T. Lambert.
- Costa, E. A. D. (2011). *Estratégia e dinâmica competitiva*. Ed. Especial Anhanguera. São Paulo: Editora Saraiva.
- Da Silva, A. L. G., & De Moraes, F. E. T. (2018). *O endomarketing e sua importante contribuição para o terceiro setor*. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 8(1), 179-190.
- Da Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 123.
- De Matos, G. G. (2004). *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Elsevier.
- Del Gáudio, R., e Soares, P. H. (2020). *Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados*. Aberje Editorial.
- Delgado, D. (2015). *Endomarketing: a relação entre a felicidade organizacional e a criação de valor para o cliente* (Tese de doutorado).
- Dias, J. G. G. (2007). *Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial*. São Paulo: Livro Pronto.

- ElGaed, M. E. A. (2019). *Effectiveness of Internal Marketing on Employee Performance in Social Economy Organizations* (Doctoral dissertation, Instituto Politecnico de Santarem (Portugal)).
- Ferreira, A. S. G. M. (2020). *Implementação De Um Projeto De Endomarketing Na Continental Advanced Antenna Portugal* (Dissertação, Instituto Politecnico de Viseu (Portugal)).
- Flipo, J. P. (1986). *Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies*. *European journal of Marketing*.
- Franco H., Rodrigues E. D. A. & Cazela M. M. (Orgs.), *Tecnologias e ferramentas de gestão*. (p. 43). Anhanguera Publicações, Valinhos.
- Fu, Y. K. (2013). *The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor*. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Gronroos, C. (1981). *Internal marketing theory and practice: American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings* (pp. 41–47), Chicago, IL.
- Gronroos, C. (1995). *Marketing-Gestão e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, 209.
- Guimarães, A. C. P. (2007) *Endomarketing nas organizações do terceiro setor: caso GASFA*.
- Kadic, M. S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). *How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? Journal of Business Research*, 86, 291-299.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing*. 14° Edicao ed.
- Lattimore, D. et al. (2012). *Relações Públicas: profissão e prática*. 3. ed. Porto Alegre: AMGH.
- Lee, WI, Chen, CC & Lee, CC (2015, August). *The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership, and performance*. In

- Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Commerce 2015 (pp. 1-5).*
- Lu, KY, Chang, LC, & Wu, HL (2007). *Relationships between professional commitment, job satisfaction and work stress in public health nurses in Taiwan. Journal of Professional Nursing, 23(2), 110-116.*
- Marchiori, Marlene. (2006). *Cultura e Comunicação Organizacional. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão.*
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica. atlas.*
- Mendes, R. S. A. D. (2004). *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. Universidade Federal de Juiz de Fora.*
- Moraes, C. P. M. (2012). *A importância do gestor organizacional e da consultoria.* In D. Moraes, R.S. (2012). *Benchmarking.* In D. H. Franco, E. D. A. Rodrigues, & M. M. Cazela (Orgs.), *Tecnologias e ferramentas de gestão.* (p. 112). Anhanguera Publicações, Valinhos.
- Moreira, M. R., Almeida, R. R., Ferreira, M. S. Â., Mascarenhas, M. P., Godinho, L. A. D. C., de Almeida, G. H., & Santos, J. A. M. (2020). *Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, 10(1), 78-114.*
- Ogden, J. R., e Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas.*
- Pacheco, R. P. (2017). *Qual o impacto do endomarketing no engagement dos colaboradores perante a empresa? (Tese de doutoramento).*
- Rafiq, M., and Ahmed, P. K. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of services marketing.*

- Rafiq, M., and Ahmed, PK (1993). *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of marketing management, 9 (3), 219-232.*
- RFCC-PI, (s,d). *Quem somos. Rede Feminina de Combate ao Câncer do Piauí.*
<https://www.redefemininapi.org.br/>
- Robbins. (2002). *Comportamento Organizacional.* São Paulo: Prentice Hall.
- Rocha, M. C. F., & Gonçalves, H. F. (2017). *Marketing social como estratégia de negócio para captação de recursos no terceiro setor. International Journal of Business Marketing, 2(2), 3-20.*
- Rosenbluth, H. F. (2004). *O cliente em segundo lugar: coloque seu pessoal em primeiro lugar e veja como eles darão o máximo de si.* M. Books do Brasil.
- Silva, D. Q. D. (2013). *O papel do endomarketing no aumento da produtividade no serviço público brasileiro: uma proposta para o serviço florestal brasileiro.*
- Silva, R. M. D. (2020). *A tríade entre orientação para o mercado, endomarketing e felicidade organizacional* (Dissertação de mestrado).
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). *Applying the concept of endomarketing in large organizations: Applied to a credit union. Journal of Professional Services Marketing, 6 (2), 193-202.*
- Towers Watson (firm). (2012). *2012 Global Workforce Study: Engagement at risk: driving strong performance in a volatile global environment.*
- Tsai, Y., and Tang, TW (2008). *How to improve service quality: internal marketing as a determining factor. Total Quality Management, 19 (11), 1117-1126.*

APÊNDICE

Inquérito para colaboradores da Rede Feminina de Combate ao Câncer do Estado do Piauí

1. Setor de atuação

2. Função

3. Tempo de instituição

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- 1 – 2 anos
- 3 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- Mais de 10 anos

4. Grau de escolaridade

Marcar apenas uma oval.

- Ensino fundamental completo/incompleto
- Ensino médio completo/incompleto
- Ensino técnico
- Ensino superior

5. Idade

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 30 anos
- 30-39 anos
- 40- 49 anos
- 50 – 59 anos
- 60 anos ou mais

6. Sexo

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
- Feminino
- Outros

7. Você sabe o que é endomarketing? * *Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Endomarketing

O endomarketing são ações de *marketing* interiorizado, ou seja, praticado dentro das instituições através de um gerenciamento estratégico

voltada para os funcionários com o intuito de alcançar resultados respeitando a missão, os objetivos e os valores da organização.

Quando o funcionário entende o que a instituição tem como objetivo, as tarefas são bem definidas, as informações são repassadas de forma clara, o diálogo na instituição ser torna mais produtivo. Uma comunicação no endomarketing é infalível para que a equipe possa trabalhar para alcançar as metas.

Baseado na explicação acima, responda as perguntas pensando no seu ambiente de trabalho.

8. A instituição é aberta a sugestões feitas pelos colaboradores

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9. Para novas vagas que surgem na instituição, primeiro é buscado realizar seleção interna

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10. Na minha instituição existe moderadores para gerir os conflitos quando estes surgem

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. Existe interação entre os departamentos da instituição

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12. Nós somos informados sobre campanhas que serão realizadas pela instituição

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13. O clima organizacional melhorou após a implantação do endomarketing

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14. Nós somos informados sobre a situação financeira da organização

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

15. A busca pela melhoria contínua do nosso trabalho, faz parte da organização

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

16. Recebo treinamento regularmente

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

17. Os treinamentos que recebo são úteis e contribui para o meu crescimento como profissional

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18. As metas que me são confiadas, eu consigo atingir

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

19. Acredito que a instituição que eu trabalho possui um papel fundamental na sociedade

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

20. Acredito que a organização valoriza o meu trabalho

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

21. Me sinto comprometido com o meu trabalho

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

22. Encontro no meu trabalho um ambiente positivo para que eu possa trabalhar com qualidade

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

23. A minha família sente orgulho de onde eu trabalho

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

24. Tenho orgulho de onde eu trabalho

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

25. Consigo conciliar o meu trabalho com a minha vida pessoal

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

26. Enumere quais ferramentas são utilizadas para a comunicação convosco

Marque todas que se aplicam.

- Reunião
- Mural
- Intranet
- E-mail
- Cartaz
- Vídeo
- Outro:

27. Marque qual a principal ferramenta utilizada para a comunicação da instituição para consigo

Marque todas que se aplicam.

- Reunião
- Mural
- Intranet
- E-mail
- Cartaz
- Vídeo
- Outro:

28. Acredito que as ferramentas utilizadas para a comunicação interna têm sido úteis

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

29. Num modo geral, acredito que a implantação do endomarketing está sendo útil

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Produtividade

A partir do momento que o colaborador se sente valorizado no ambiente de trabalho e reconhecido pelo que faz, conseqüentemente o seu desempenho irá melhorar ocasionando assim no aumento da sua produtividade. O endomarketing contribui com a gestão na busca do comprometimento dos colaboradores com a cultura da empresa.

Baseado na explicação acima, pense no seu convívio diário com os seus subordinados, com os colegas de trabalho, na sua produtividade e responda as perguntas.

30. Tenho bom relacionamento com o meu subordinado

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

31. As minhas sugestões são levadas em consideração pelo meu subordinado

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

32. Tenho bom relacionamento com a minha equipe de trabalho

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

33. Meus colegas se sentem motivados a exercer suas funções

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

34. Acredito que os meus colegas de trabalho estão comprometidos com o que a instituição espera

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

35. Após a implementação do endomarketing, o meu comprometimento aumentou

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

36. Eu acredito que a minha produtividade no ambiente de trabalho pode melhorar

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Cliente/Paciente

É sempre bom quando o funcionário consegue identificar do que o cliente/paciente precisa e procura suprir a demanda. O cliente/paciente fica satisfeito com o atendimento recebido mudando em muitas vezes até o seu estado de espírito na medida que ele se sente especial e único. A gestão na busca pela qualidade dos serviços prestados, utiliza as ferramentas do endomarketing para criar serviços/produtos de excelência como também servir e satisfazer as necessidades dos clientes.

As próximas perguntas estão relacionadas ao cliente/paciente, então, responda as perguntas pensando nos **clientes/pacientes**.

37. Tenho conhecimento dos objetivos da instituição

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

38. Nós somos treinados para bem atender os clientes/pacientes

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

39. A nossa mão de obra é valorizada pelos clientes/pacientes

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

40. A busca pela melhoria contínua dos nossos produtos/serviços é tratada como prioridade

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

41. Os clientes/pacientes se sentem satisfeitos pelo atendimento recebido

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

42. A instituição investe em inovação que melhora a qualidade do produto/serviço prestado

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

43. Acredito que os meus colegas de trabalho estão comprometidos com o que os clientes/pacientes esperam

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

44. A instituição é aberta a sugestões feitas pelos clientes/pacientes

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente