

# A Contribuição do Endomarketing para a Geração de Resultados na Organização: Estudo de Caso na Empresa de Confecções Riam

Oswaldo Gomes de Souza Junior  
oswaldjr@ufpa.br  
UFPA

Marjorie Braga Brito  
marjorie\_britto@hotmail.com  
FACI

Rossiclea Ferreira do Nascimento  
rossinascimento@yahoo.com.br  
FACI

Mario Augusto da Silva Botelho  
botelhobel@aol.com  
FACI

Claudio da Silva Carvalho  
claudioscarvalho@yahoo.com.br  
FACI

**Resumo:** Esta pesquisa apresenta a utilização do endomarketing em uma empresa do segmento de vestuário, buscando identificar sua implementação, bem como, analisar os resultados obtidos por meio de sua prática em uma empresa de confecções em Belém-PA. Pautada no em um aporte teórico abordando inicialmente o conceito de Endomarketing, bem como, as formas em que é identificado dentro das organizações. Em segui, expõe o conceito de marketing, para mostrar a origem do tema principal da pesquisa, finalmente, aborda a gestão de pessoas para que seja feita uma análise posterior de sua relação com o objeto principal do estudo. A análise está fundamentada nas observações de dados obtidos através de questionários e entrevistas repassados à funcionários que compõe a organização em estudo. A pesquisa aponta como principal resultado que a utilização da ferramenta de endomarketing pela empresa reflete diretamente no clima organizacional da instituição e conseqüentemente em seus resultados.

**Palavras Chave:** Endomarketing - Comunicação interna - Clima Organizacional - -

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto atual as empresas buscam diferenciar suas estratégias de forma a melhorar sua competitividade no mercado. Essas práticas ocupam cada vez mais espaços nas organizações em decorrência da forte concorrência enfrentada. O setor de serviços, caracterizado essencialmente pela produção de bens intangíveis, tem na percepção da qualidade da prestação de serviços, o seu mais importante parâmetro de julgamento e comparação utilizado pelos consumidores na contratação. Neste setor, a qualidade no serviço, é mensurada pela satisfação do consumidor final, manifestada na repetição e ou recomendação do serviço contratado. Este processo agrega valor às organizações, e por sua vez estabelece vantagens competitivas sobre mercado, obtendo assim, maior poder de retenção e conquistas de clientes. Dentre os diversos fatores importantes para a prestação de serviços, a motivação dos colaboradores destaca-se como elemento essencial, uma vez que os processos, por maior que seja o seu grau de automatização, sempre necessitarão do fator humano qualificado e motivado na sua operação, de modo a obter o melhor resultado possível. Sendo assim, as empresas buscam implantar táticas e ferramentas que propiciem um clima organizacional favorável à melhor qualidade no serviço prestado, bem como à maior produtividade do colaborador. Neste cenário, surge uma peça de fundamental importância, a ferramenta organizacional denominada endomarketing, ou marketing interno. Essa ferramenta, que é expressa através de políticas e ações motivacionais, tem como objetivo principal, a valorização do cliente interno das empresas, os colaboradores, de modo a maximizar todo o seu potencial criativo e operativo, de sorte que o objetivo principal das organizações seja alcançado.

Considerando os novos tipos de estratégia de marketing e seus benefícios dentro do contexto do mercado contemporâneo, este trabalho tem como objeto de estudo a estratégia denominada “Endomarketing”, o marketing voltado para o ambiente interno das organizações, e sua relevância para a geração de resultados positivos nas empresas. O endomarketing utiliza o fundamento de que é necessário vender a ideia do produto primeiramente para o colaborador, e preza pela satisfação e a valorização da equipe, a fim de torná-la forte aliada da organização pelo seu comprometimento e assim conseguir resultados favoráveis à instituição. O estudo então analisa um caso específico sobre estratégias de endomarketing implementada pela empresa RIAM, e sua influência no ambiente organizacional e seus efeitos na realização dos objetivos e metas da organização. Analisando de forma geral o endomarketing é um padrão novo de administração para as empresas manterem um nível de sucesso no mercado atual, valorizando o funcionário e a empresa. Com isso, esta pesquisa responderá ao seguinte questionamento: Qual a influência das práticas de endomarketing na geração de resultados na empresa RIAM? Como objetivo geral busca demonstrar as práticas de endomarketing, utilizadas pela empresa RIAM, bem como, os resultados obtidos com sua implementação. Tendo-se por objetivos específicos pesquisar a literaturas disponíveis sobre Endomarketing; Identificar como ocorre o processo de implementação do endomarketing pela empresa; verificar o impacto das ações de endomarketing nos resultados organizacionais.

## **2 JUSTIFICATIVA**

Esta pesquisa trata da importância do endomarketing para os funcionários, sociedade e região se justificando pelo interesse em demonstrar como podemos mensurar as práticas de endomarketing em uma organização. Visa contribuir para o estudo da administração, ampliando o conhecimento da ferramenta de endomarketing, por meio de formas em que podem ser apresentados, bem como, resultados obtidos por sua prática. Pretende também auxiliar a empresa RIAM, por meio da realização de análise e mensuração de resultados, a fim de demonstrar possíveis falhas existentes nos processos de implementação do endomarketing, bem como, resultados desta prática. Sabendo-se que a prática do endomarketing busca

propiciar um estilo de gestão que visa a satisfação e valorização da equipe que compõe a empresa, afim de, tornar o funcionário um forte aliado da organização pelo seu maior comprometimento e assim conseguir resultados sustentáveis.

### **3 ENDOMARKETING**

No passado as estratégias de marketing adotadas pelas empresas no geral previam apenas o crescimento de volume de vendas. Essa visão diminuía a importância do consumidor final, da sociedade e até mesmo dos colaboradores das organizações. Em suma a razão de ser das empresas era vender. Porém grandes empresas que adotavam este tipo de estratégia como a Varig, Antarctica, Swissair, dentre outras começaram a falir por conta das mudanças no contexto do mercado e pela globalização que mudou o jeito de pensar e agir dos consumidores. As estratégias tradicionais, antes vistas como uma fórmula para o sucesso das organizações, já eram insuficientes para a sobrevivência das mesmas. Os valores éticos, a atitude das empresas, o envolvimento emocional dos funcionários e por fim a capacidade de agregar relações afetivas tomava lugar de destaque na nova realidade organizacional. Neste contexto se fazia necessária a quebra de paradigmas e por fim a concepção de novas ideias que viriam a mudar o modo de mercado era estudado. Nascia assim o termo criado por Bekin denominado “Endomarketing”. Segundo Bekin (2004), Endomarketing é um instrumento que completa o esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno, visando aprimorar a cultura externa para prestar um bom serviço, além de, contribuir para o senso de pertencer e para a realização das pessoas. Neste sentido o endomarketing servirá para fortalecer e harmonizar as relações do público interno da organização, além de, integrar a noção dos valores do cliente e por fim propiciar a melhoria da qualidade do serviço ou produto ofertado e da produtividade pessoal gerando assim vantagem competitiva sustentável. O autor diz que o endomarketing tem como objetivo principal realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e principalmente, a comunicação interna.

Souza e Santos (apud França, 2009) afirma que o endomarketing é uma estratégia que tem sido aplicada com uma finalidade, é a utilização do marketing junto ao público interno, com isso pode ser entendido como ações de marketing voltadas para dentro da empresa. Brum (2010), diz que a essência do endomarketing está em fazer as pessoas felizes e assim elas produzem mais e melhor. Já empresas que mantêm seu clima organizacional na base do paternalismo, no favor, na desinformação, e no desestímulo, geram uma forma de trabalho servil, triste e desunida. Porém, o autor afirma que a felicidade é composta por 50% da genética de uma pessoa, 10% por circunstâncias de vida e 40% por pensamentos e ações e que por isso não se deve ter uma visão tão simplista da felicidade. Nesse contexto, uma empresa não terá relação nenhuma com os 50% relacionados à genética. Entretanto, sobre os outros 50%, que são constituídos de circunstâncias de vida, e por pensamentos e ações e que são divididos entre fatores pessoais e profissionais do indivíduo, as empresas exercem influência, podendo contribuir de forma positiva ou negativa sobre eles. Sendo assim, a felicidade se faz dependente diretamente de fatores pessoais e ambientais, havendo como atribuir a uma empresa um papel relevante no comportamento das pessoas, decisivo na construção de um ambiente organizacional construtivo, realizador e feliz. Como as organizações são compostas por pessoas, quanto mais pessoas felizes trabalharem nela, melhor será seu clima organizacional. Nesse sentido Brum (2010) afirma que Fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender encantar e entusiasmar o cliente.

Neste sentido o endomarketing toma um enfoque emocional e as empresas que querem obter sucesso, precisam se preocupar também com a formação e com os hábitos de seus clientes. Para isso, não é mais suficiente apenas o marketing externo, deve-se haver uma coerência entre os discursos internos bem como os externos de uma organização. A comunicação interna deve ser individual para que se obtenha melhores resultados, toda pessoa deve se sentir necessária dentro da organização, bem como parte do processo que está inserida, porém, as empresas ainda tratam isto como custo desnecessário e preferem os canais de comunicação interna em massa. Além disso, deve haver valorização de todos os envolvidos com a empresa, sejam eles, funcionários terceirizados, ou até mesmo, os aposentados, pois, estes são grandes formadores de opiniões, principalmente quando trabalharam durante um longo período na organização e ainda tem um vínculo emocional para com ela. Já em relação aos terceirizados, estes muitas vezes não recebem tratamento adequado, por uma visão míope das organizações em achar que não são parte integrante dela e assim não direcionam os esforços relacionados ao estímulo, e ainda evitam ter responsabilidades sobre este nicho.

Segundo Cerqueira (1999), Endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias. Neste sentido a prática do endomarketing tem uma ligação direta com a motivação do funcionário e o clima organizacional da empresa. Isto é claramente identificado quando o autor diz que o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento das pessoas com o sistema organizacional. O autor ainda afirma que o endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem seus valores são respeitados e há um investimento no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados que acredita no potencial humano. Já os conflitos interpessoais e coletivos contribuem para o fracasso de uma empresa que busca a excelência na qualidade, por sua vez, o endomarketing tem o papel de amenizar estes conflitos, além de, aprimorar a cultura organizacional.

### 3.2 A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING

Segundo Bekin (2004), as atividades de endomarketing podem ser utilizadas quando um departamento é mal entendido pelas outras divisões da empresa, justamente por não fazer seu marketing para as demais áreas, o que dificulta, isola e distancia. Esta prática pode ser entendida como endomarketing interdepartamental e é caracterizada pelo contato de outras áreas da empresa com o público externo exceto o departamento comercial que já trabalha com este público, a finalidade de tal prática é a integração entre os setores para que os mesmos trabalhem em sincronia e para que, a partir, deste princípio haja maior valorização de cada setor. Para que estas áreas desempenhem bem o seu papel são necessários os chamados “marqueteiros de plantão”, profissionais que exercem papel fundamental nos esforços do endomarketing. Onde, o marqueteiro de Plantão deve cumprir sua função no sentido técnico da palavra. O componente “marqueteiro” entra em campo junto com sua segunda atribuição, que é entender o trabalho técnico que ele executa tem um impacto no público externo da empresa. (BEKIN, 2004, p. 86)

Ainda segundo o Bekin, há áreas cuja necessidade da aplicação do endomarketing é maior, é o caso da área financeira, contabilidade, para ser mais específico, já que, é distanciada do público externo, porém tem papel fundamental de suporte as demais áreas. Os profissionais de contabilidade geralmente têm percepções diferentes sobre o cliente externo e sobre as demais áreas da empresa, visto que, não estão em contato direto com o consumidor final e não tem o feedback direto do cliente por aquilo que está sendo feito pela empresa na qual trabalha. Neste caso o autor diz que é necessário que o gestor comece a desenvolver um trabalho de aproximação com outros departamentos para que estes entendam melhor o que a

contabilidade faz na empresa. O próximo passo seria o alinhamento dos departamentos, utilizando o fundamento da importância dos setores da organização, juntamente com suas áreas clientes. O endomarketing surge em novo cenário onde o mercado dinâmico é orientado para servir e reter o cliente, e não apenas entregar o produto de acordo com as conformidades técnicas, neste contexto, se faz importante também o valor agregado dos produtos ou serviços prestados, já que, o trabalho integrado, a eficiência e eficácia do marketing já são considerados requisitos básicos a qualquer setor.

### 3.3 PRÁTICAS RELACIONADAS AO ENDOMARKETING

São muitas as práticas de marketing interno, quase todo o esforço voltado ao desenvolvimento, capacitação ou busca de melhores resultados direcionados aos colaboradores da empresa, pode ser entendido como práticas de endomarketing. Como criador do termo, Bekin (2004) cita entre as principais práticas de endomarketing, a valorização do funcionário, o empowerment, o treinamento, a motivação interna, a melhoria do clima organizacional, a comunicação interna clara e transparente, a qualidade de vida na organização, planos de carreira, além de atividades de integração, avaliações de desempenho e envolvimento dos colaboradores com os objetivos e metas estratégicas da empresa.

O autor ainda cita empresas onde estas práticas foram implementadas e obtiveram sucesso em suas campanhas. Dentre os exemplos de sucesso citados está a Eli Lilly do Brasil, empresa farmacêutica, que implementou o gerenciamento de performance, plano de carreira, avaliação 360 graus, além de um sistema de comunicação mais aberto. As práticas sugeridas pelos próprios colaboradores da empresa e foram acatadas pelos diretores, que, por sua vez colheram bons resultados pela sua implementação. Outro exemplo é a empresa Souza Cruz, indústria de cigarro, que investiu no treinamento constante de seus operadores de telemarketing, já que, a empresa é proibida por lei de anunciar o produto que comercializa, passou então a utilizar seu atendimento ao cliente como principal estratégia de marketing. À exemplo dos operadores de telemarketing que passaram a visitar regionais da empresa e fazer treinamentos com os gerentes de venda e até com os motoristas que fazem as entregas, desta maneira, os colaboradores são bem informados sobre os trâmites da organização e assim podem representá-la da melhor maneira no mercado. A qualidade de vida pode ser vista como prática de sucesso na empresa ACS, a organização tem instalações de seu Contact Center, central de atendimento ao cliente, em uma fazenda de mais de 500 hectares para criar um ambiente de trabalho agradável. A empresa acredita que a fórmula de seu sucesso está na alegria de seus funcionários e, a partir disto, consegue resultados progressivos.

Quanto a valorização do funcionário, Bekin (2004), diz ser um processo global que tem como objetivo final comprometer o colaborador com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. O autor ainda afirma que há etapas a serem seguidas. São elas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento e que cada etapa deve ser seguida de maneira precisa para que o processo seja bem sucedido, e que, além disso, há critérios que devem ser integrados em uma ação coerente. A prioridade dada ao grupo deve ser um critério firmemente estabelecido, porque só ele pode criar coesão interna na empresa, sendo assim, a valorização do indivíduo deve resultar da função que ele exerce no grupo e seu desempenho estará relacionado à sua atitude cooperativa. Também é citado em seu livro, casos de sucesso relacionados à prática da valorização dos funcionários como o caso da empresa de aviação SAS que se reergueu no mercado a partir do momento que começou a valorizar e a ouvir a opinião de seus funcionários sobre o que fazer para melhorar a empresa. Bekin (2004) faz referência direta com a máxima de Aristóteles: “O prazer aperfeiçoa a atividade”, a qual ilustra perfeitamente a tese do autor. Se houver

motivação, a pessoa se aperfeiçoará. A dinâmica do mercado também é muito enfatizada em seu texto, são muitos os exemplos de fracasso para as empresas que não se adequam ao contexto atual, como exemplos maiores são citadas as empresas americanas, que ostentavam status e diziam ao resto do mundo como eram boas no que faziam e a partir dos anos 70, foram sendo engolidas pelas concorrentes por conta das sucessivas mudanças na cultura. Como principal fator para o fracasso das empresas norte-americanas está a minimização do papel das pessoas, em suma, a não valorização dos funcionários também ajudou para este cenário ruim no mercado americano.

### 3.4 O EMPOWERMENT E O AUMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nos dias de hoje, o mundo dos negócios encontra-se cercado por muitas forças distintas de outras existentes há algum tempo atrás. A velocidade das mudanças no meio empresarial obrigou as empresas a buscarem novas técnicas de gestão que influenciam diretamente no sucesso ou fracasso do desempenho das empresas. Araújo (2009). A criação ou fortalecimento do poder decisório concedido à colaboradores de uma organização chamamos de Empowerment, que tem a pretensão de conceder as pessoas oportunidades de participar do processo de tomada de decisão ou até mesmo de decidir. Araújo (2009), afirma que as pessoas, querem assumir responsabilidades, participar do processo de decisão, e assim se envolver cada vez mais com a empresa, garantindo dessa forma seu engajamento e a sobrevivência da empresa através de melhores resultados. O Empowerment é, portanto, a delegação de autoridade ao colaborador com a finalidade de promover a descentralização, criar novos líderes, melhorar o processo de tomada de decisão, aumentar a cooperação no ambiente de trabalho, além de, fortalecer a confiança por parte do funcionário.

O endomarketing é uma ferramenta voltada para a satisfação do público interno, com isso o treinamento e desenvolvimento auxiliam nesta satisfação, fazendo com que o colaborador possua bem-estar ao trabalhar. Segundo Araújo (2009) a principal função do treinamento e desenvolvimento (T&D) é de preparar os colaboradores para acontecimentos reais no médio e longo prazo, além de, tornar as pessoas mais capacitadas a ocupar determinadas posições nas empresas, além de, aperfeiçoar seu potencial na posição ocupada.

Desta forma, tanto a empresa quanto os funcionários ganham com este processo, pois, o colaborador adquire habilidades, conceitos e atitudes novas. Treinar segundo o autor é um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização, sendo necessário um acompanhamento até o término do processo para que este seja eficaz. Diante disso, as atividades de treinamento e desenvolvimento são compostas por fases, onde, primeiramente deve-se escolher as pessoas que deverão ser treinadas e os recursos a serem utilizados. Em seguida a empresa deve investir efetivamente para que haja uma melhora do funcionário e o mesmo possa se adequar a nova realidade exigida, em suma, serão desenvolvidas habilidades, novos conceitos e atitudes serão formatadas em prol dos objetivos predefinidos pela organização. Por fim, as pessoas devem retornar às suas atividades mais aptas a contribuir com a organização. A partir da conclusão de todas as fases do T&D deve ser realizado um feedback por meio de pesquisas sistemáticas para que sejam mensurados os resultados dos esforços feitos pela organização, além de, identificar potenciais talentos e funcionários que possam se tornar futuros membros valiosos da organização. Os treinamentos devem ser voltados para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições. Atualmente estas práticas são tidas como fatores fundamentais desenvolvimento organizacional.

### 3.5 PLANO DE CARREIRA

Para reter os profissionais competentes a empresa precisa realizar pesquisas relacionadas á endomarketing na empresa, buscado saber a opinião do colaborador com relação a comunicação interna, motivação e condições de trabalho. Segundo Araujo (2009) o plano de carreira está diretamente relacionado com a identidade das pessoas, pois, explica e tem como consequência a motivação e o envolvimento que se espera da empresa com o corpo funcional. Hall (apud ARAUJO, 2009), define carreira como sendo uma sequencia de atitudes e comportamentos, associadas com experiências e atividades relacionadas com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Em suma o plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais e aspirações pessoais do indivíduo.

## 4 DO MARKETING AO ENDOMARKETING

O Marketing já recebeu inúmeras definições ao longo dos anos, variando conforme cada estudioso do assunto, porém todos chegam ao ponto comum de que é um ferramenta de venda que visa a satisfação pessoal do consumidor. Por meio desse pensamento tem-se, portanto, que o marketing pode ser visto como a arte da percepção e entrega de produtos, serviços e demais componentes de seu escopo de forma a atender necessidades e desejos de diferentes públicos. Segundo Kotler (2000) o marketing com o passar dos anos ganhou ainda mais espaço e força no mercado mundial, moldando-se as constantes mudanças de desejo e atitude do consumidor. O século XXI em particular, será marcado pela expansão de mercado através da internet, essa “desfronteirização” exigiu do marketing, enquanto ferramenta de venda, uma maior dinamização em virtude da acessibilidade à informação ser um fator transformador no século atual. O cliente passou a ter acesso, em qualquer lugar no mundo, a produtos que antes levariam meses à chegar nas grandes lojas e daí ao consumidor final. Com a expansão da internet e comércio eletrônico torna-se fundamental que o marketing e seus profissionais, enquanto estrategistas acompanhem esta aceleração do mercado, que se tornaram gigantescas empresas globais que buscam identificar e atender a nichos de mercado. Kotler. (2000, p. 17)

A popularização da tecnologia permitiu também que o consumidor tivesse maior poder, não só de consumo, mas de qualidade também. Passando a adquirir e até mesmo exigir produtos personalizados. A customização tornou-se uma palavra muito utilizada hoje em dia, levando em conta a necessidade de ter em mãos um produto único, exclusivo e que tenha a personalidade do consumidor. Isto é observado na comercialização de automóveis, as próprias montadoras estão criando facilidades para que o consumidor final seja “responsável” pelos detalhes que estarão presentes no automóvel ao final do processo de produção. Atitudes como esta fazem a diferença no momento da captação dos clientes, pois independente da época em que vivemos o consumidor final sempre buscou o bom atendimento, aquilo que está mais próximo, ou propício, a satisfazer seus desejos. Logo, podemos dizer que no atual mercado o poder é do comprador. Kotler (2000): Assim, percebe-se que o consumidor passa, não somente a desejar, mas a exigir o melhor. Mediante a esta postura as empresas buscam se adaptar a esta nova realidade, que exige uma equipe de trabalho integrada e conhecedora do presente mercado. Criou-se então mais um desafio dos profissionais do marketing, pois para conquistar o cliente externo é necessário primeiramente conquistar o cliente interno. Para que os colaboradores de uma empresa vendam um produto é preciso convencê-los a comprar o mesmo. É necessária uma maneira de treinar a equipe e mantê-la motivada quanto as suas atividades. Visando a importância da comunicação interna e primordialmente a conquista do cliente interno criou-se um novo nicho de administração e marketing: O endomarketing.

## 5 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2009) a gestão de recursos humanos é uma das funções tradicionais da organização e tem como principal objetivo estabelecer o sistema que rege as relações entre os seus colaboradores, definir a função de cada um, além de, estabelecer a integração dos mesmos. Para isso a gestão de recursos humanos inclui um conjunto de funções e atividades, entre as quais: recrutamento e seleção; integração de colaboradores; higiene e segurança no trabalho; controle de remuneração entre outros. A partir da década de 70, surgiu o conceito Recursos Humanos (RH), onde as pessoas passaram a ser consideradas como um recurso fundamental para o sucesso organizacional, porém, ainda com certas restrições. Com o passar dos anos e a evolução da economia, globalização, alto nível de competitividade e o dinamismo do mundo dos negócios, as organizações perceberam que para serem bem sucedidas teriam que ter maior proximidade com seus colaboradores, admitindo-os não somente como instrumento de trabalho, mas como ser dotado de inteligência e criatividade, entre tantas outras características.

### 5.1 A EVOLUÇÃO DO SETOR DE RH NAS ORGANIZAÇÕES E O CLIMA ORGANIZACIONAL

A área de Recursos Humanos, nas últimas décadas tem sido tema de grandes discussões e diversas pesquisas. Isso ocorre, porque se passou a perceber que o homem, enquanto material de trabalho faz toda a diferença na execução e principalmente na qualidade do produto ou serviços. Essa percepção da importância dos colaboradores como parte fundamental do bom funcionamento das empresas, promoveram diversos estudos sobre o tema, o que gerou uma variação na denominação do assunto. Com a evolução das pesquisas e o aprimoramento dos setores de Gestão de pessoas, notou-se que este setor não é somente, ou melhor, não deve ser somente um captador de pessoas, deve ser um treinador, um otimizador de serviços e acima de tudo, um conciliador entre os desejos da diretoria e dos funcionários, ou seja, a Administração de Recursos Humanos (ARH) atinge, atualmente, uma série de atividades. Segundo Gil (2009) a habilidade do setor de gestão de pessoas em conciliar as necessidades de todos os setores da empresa, será um fator determinante no funcionamento da mesma. Mais do que gerir pessoas é necessário desenvolvê-las, através de treinamentos que agreguem valor ao currículo do colaborador. Uma equipe qualificada, integrada e motivada representa um grande diferencial no atual mercado. Os desafios ambientais, organizacionais e individuais apresentados às empresas e aos profissionais envolvidos com a gestão de pessoas passam a exigir constante atualização de seus conhecimentos e aperfeiçoamento de suas habilidades. Requer-se desses profissionais, mais do que conhecimentos específicos e habilidades técnicas.

O Endomarketing como ferramenta do setor de gestão de pessoas, contribui para uma série de fatores que refletem diretamente nos resultados das organizações como o clima organizacional. Segundo Limongi (2009), as mudanças efetivas das organizações, bem como na cultura organizacional, tem grande influencia do Endomarketing. O sucesso da empresa é resultado da satisfação dos clientes internos e externos. Para que haja essa satisfação pelo cliente interno, é necessário conhecê-lo a fundo, seus interesses, valores, crenças e princípios, algo que somente é possível com um prévio conhecimento da cultura da organização. Com isso, é possível notar a grande relação entre cultura organizacional e Endomarketing. A maior contribuição do Endomarketing para o clima da organização, esteja na ênfase dada à avaliação e ao aprimoramento interno.

### 5.3 FATOR MOTIVACIONAL

Segundo Robbins (2010), motivação é a ação responsável pela direção, intensidade e determinação focadas para atingir um determinado objetivo. A motivação de uma determinada



organização, não é obtida de maneira simples como aumento de salários, conversas com psicólogos ou elogios constantes como pensam muitos gestores. A motivação vai muito além de entendermos os interesses e ambições dos colaboradores da organização, mas sim de conhecer também a fundo os interesses próprios, ou seja, para ajudar alguém a se motivar é necessário se conhecer e também estar motivado. O conhecimento dos interesses, pretensões e ambições de cada membro de uma empresa são muito particulares, então, é muito importante que os gestores, busquem a proximidade com o seu cliente interno, para assim aumentar a possibilidade de alinhar os interesses dos seus funcionários com os seus e finalmente, com os objetivos da empresa, para com isso ter uma equipe motivada. Segundo Castro (1998) normalmente as pessoas que estão bem consigo mesmas e se aceitam como são, são naturalmente mais motivadas. Elas conseguem trabalhar melhor em equipe, encarar os problemas de uma melhor maneira, aproveitando melhor as oportunidades que eles trazem, sentem maior segurança para expor suas idéias e possuem maior sensibilidade para lidar com seus companheiros. Robbins (2010) diz que a auto-estima está intrinsecamente ligada a motivação. Por isso, repetimos, é necessário que a empresa conheça as necessidades de seus funcionários. Mantê-los confiantes é fundamental para o alcance de bons resultados. Isso pode ser feito de forma variada como treinamentos e programas. Há diversos programas de motivação utilizados nas organizações como: Programas de envolvimento do funcionário, de gestão participativa, participação por representação, todos estes buscando sempre o envolvimento e comprometimento dos funcionários com a empresa. Existem ainda os programas de recompensas, como os de remuneração variável, que estabelecem parte da remuneração do funcionário definido por uma meta de desempenho individual e/ou coletiva. É a flutuação da remuneração variável que a torna tão atraente para os dirigentes das empresas. Ela transforma parte dos custos fixos com a força de trabalho em custos variáveis e, assim, reduz as despesas quando o desempenho cai. Robbins (2010, p.243). Manter a autoestima do colaborador elevada, propiciando um bom ambiente de trabalho e uma equipe motivada são as tarefas fundamentais que devem ser exercidas diariamente pelos gestores para o crescimento uniforme de sua empresa.

## **6 METODOLOGIA**

A pesquisa está tipificada com base em, VERGARA (2009), ANDRADE (2010). Quanto aos fins esta pesquisa é tipificada como descritiva. Vergara (2009) define como descritivas as pesquisas que expõem características de determinada população ou fenômeno, além disso, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa de opinião faz parte deste tipo de classificação. Quanto aos meios trata-se de uma pesquisa de campo, pois, segundo Vergara (2009) é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. O trabalho ainda conta com entrevistas, aplicações de questionários. O método de abordagem utilizado por esta pesquisa foi o indutivo. Segundo Andrade (2010) no método indutivo toma-se uma conclusão geral partindo-se de constatações particulares. Quanto aos procedimentos utilizou-se o método estatístico. Segundo Andrade (2010) o método estatístico se fundamenta em probabilidades e fundamentos estatísticos que permitem comprovar as relações dos fenômenos entre si, porém admitem certa margem de erro. O universo da pesquisa de campo foi o corpo de colaboradores da empresa RIAM composto por um total de trinta e dois funcionários, sendo duas sócias. Para o questionário da pesquisa com perguntas fechadas utilizou-se uma amostra de quinze funcionários. Também foram utilizadas entrevistas pré-estruturadas com perguntas abertas, para um das sócias. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental. Foram feitas também pesquisa de campo, com entrevistas pré-estruturadas á área executiva. Com como questionários fechados aplicados aos colaboradores. A entrevista ás sócias terá como finalidade identificar as praticas de endomarketing realizadas explicitamente na empresa. No que se refere aos questionários

aplicados aos colaboradores foram realizadas perguntas objetivas no intuito de identificar os possíveis resultados gerados pelas práticas de endomarketing impostas pela empresa.

Os dados desta pesquisa foram submetidos a uma análise estatística. Andrade (2010) diz que a análise estatística é realizada por meio de gráficos e tabelas, onde, os resultados encontrados nas amostras, são estimativas do que se encontraria na investigação total do universo e enfim foi feita uma análise estatística com as seguintes etapas: coleta, crítica, apuração e exposição dos dados, finalmente a interpretação dos fatos. Quanto a limitação do método tem-se a limitação quanto à abrangência da pesquisa. Por ter um elevado número de colaboradores, a pesquisa não permitira a generalização das conclusões geradas a partir do estudo. Outro fator limitador é a abrangência do tema proposto, levando em consideração que em algumas ocasiões, estratégias de endomarketing podem ser realizadas automaticamente pelo executivo da empresa, sem a devida identificação do gerente e, portanto, dificultando a análise da mesma. Houve, ainda, censura de perguntas do questionário repassado aos colaboradores da organização. A direção da empresa não autorizou a pergunta referente a remuneração presente no questionário original. As pesquisas que foram feitas com os colaboradores necessitaram de explicações a cerca do assunto devido ao baixo nível de escolaridade. Por fim, a amostra tratada nesta pesquisa também é um fator limitador, visto que, foram autorizados pela empresa, apenas uma quantidade pequena de funcionários para a realização da pesquisa.

## **7 ESTUDO DE CASO**

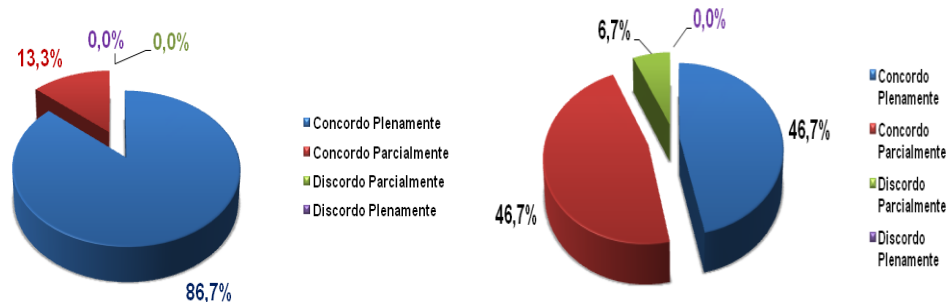
O estudo de caso foi realizado na empresa de Roupas Industriais da Amazônia, que atua no segmento de confecções e tem sede na cidade de Belém do Pará. A empresa já atua a vinte e sete anos no mercado e tem como objetivos principais o fornecimento de uniformes com qualidade que possam vestir funcionários de forma confortável, levando satisfação e bem-estar. Fundada em 1986 pelas sócias Jarina Cal, Joana Demachki e Angelita Malcher, a empresa RIAM iniciou suas atividades contando com apenas uma sala alugada localizada no edifício Carajás em Belém do Pará e seis funcionários, onde se confeccionava uniformes para funcionários. Com o rápido crescimento da demanda pelos uniformes decorrente da dinâmica do mercado em geral, e por uma boa administração, as sócias perceberam a necessidade de expandir seus negócios, também criando uniformes para escolas e adquirindo o prédio na Trav. Teófilo Condurú, e a contratação de novos funcionários. A empresa hoje possui 36 funcionários, sendo a segunda maior da cidade em seu ramo, contando com máquinas modernas e bem equipadas.

### **7.2 RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO**

Esta seção destina-se em quantificar e analisar, por meio estatístico, as respostas obtidas através da aplicação do questionário repassado aos colaboradores da empresa RIAM. O primeiro gráfico é referente a pergunta sobre motivação e treinamento dados pela empresa á seus funcionários.

**Gráfico 1 – Motivação e treinamento**

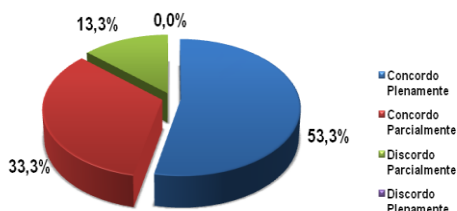
**Gráfico 2 – Condições de trabalho**



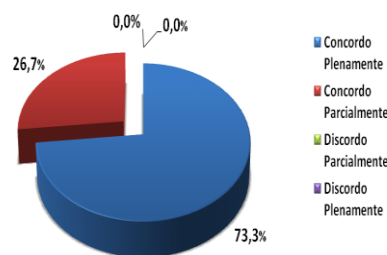
Fonte: Autoria Própria

A análise do primeiro gráfico demonstra a presença de motivação funcional e treinamento dados pela empresa, pois, 86,7% dos entrevistados concordam plenamente quando perguntados se a empresa realiza este tipo de ação, e apenas 13,3 % não concordam plenamente sobre isto. O gráfico 2 é referente á pergunta sobre as condições de trabalho na empresa RIAM. Sobre as condições de trabalho na empresa, percebe-se que há uma divisão entre a opinião dos entrevistados, já que, 46,7% dizem estar totalmente satisfeitos e 46,7% dizem estar parcialmente satisfeitos sobre o tema em questão. Em contrapartida, não houve respondentes totalmente insatisfeitos com as condições de trabalho propostas pela empresa RIAM, e a porcentagem de Insatisfação parcial foi relativamente pequena, 6,7%, para a amostra obtida. O gráfico 3 é referente á pergunta sobre a satisfação dos funcionários sobre o clima organizacional da empresa.

**Gráfico 3 – Satisfação Sobre Clima Organizacional**



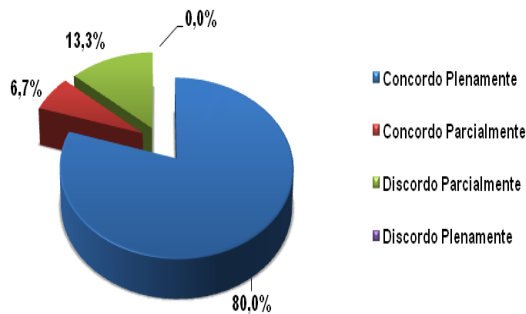
**Gráfico 4 – Treinamentos**



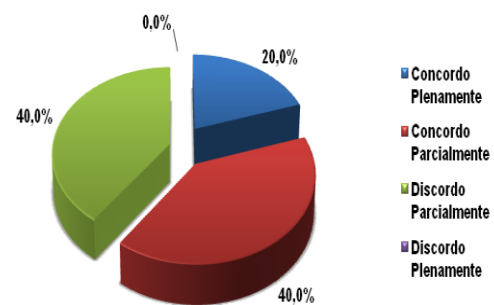
Fonte: Autoria Própria

Sobre a satisfação pelo clima organizacional infere-se que a organização possui opiniões divididas entre seus colaboradores neste quesito, visto que 53,63% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos com o clima organizacional da empresa, 33,3% estão parcialmente satisfeito, além disso, há uma porcentagem relevante, 13,3%, de colaboradores que discordam parcialmente sobre a pergunta feita, o que pode ser motivo de conflitos ou potenciais abalos na comunicação interna. O gráfico 4 é referente a pergunta sobre a frequência dos treinamentos propostos pela empresa. O gráfico 4 mostra que a empresa investe em políticas de treinamento, para seus colaboradores, 73,3% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos sobre a frequência dos treinamentos pela organização, e apenas 26,7% não estão totalmente satisfeitos com a frequência em que são realizados. O gráfico 5 é referente á pergunta sobre a relação entre o perfil dos colaboradores e a maneira em como a empresa é vista no mercado.

**Gráfico 5 – Perfil dos colaboradores e a visualização da marca da empresa**



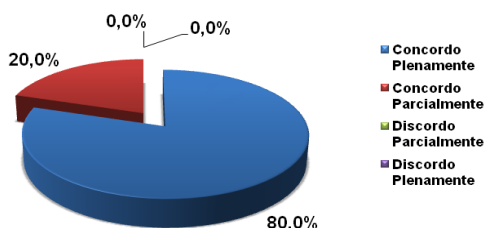
**Gráfico 6 – Clareza dos Objetivos Gerais**



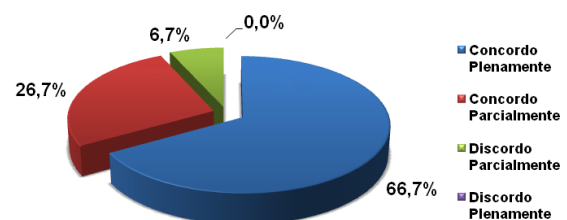
Fonte: Autoria Própria

O gráfico 5 mostra que os colaboradores da RIAM conhecem a importância de sua figura para os resultados gerais da organização, 80,0% da amostra conhece totalmente sua relevância para a visualização da marca pelo cliente, 6,7% concordam parcialmente sobre isto e apenas uma pequena parcela, 13,3%, não concorda que seu o perfil seja relevante. Desta maneira, o perfil do colaborador da RIAM, ajuda a criar uma imagem da cultura da empresa que, por sua vez, é visualizada pelos seus clientes. O gráfico seis é referente á pergunta sobre a clareza da comunicação interna e dos objetivos da empresa. O gráfico 6 coloca em evidência a clareza dos objetivos gerais da organização. Neste tópico está o fator mais alarmante da empresa, já que, teve o maior índice de discordância da amostra tratada, 40%. Além disso, houve uma divisão nas opiniões dos concordantes, 40% concorda parcialmente e apenas 20% concorda totalmente sobre a clareza dos objetivos na empresa. Infere-se então que há ruídos na comunicação interna da empresa. O gráfico 7 é referente á pergunta sobre a importância da função exercida na empresa para a obtenção dos objetivos gerais.

**Gráfico 7 – Função exercida para obtenção de objetivos gerais**



**Gráfico 8 – Utilização do Empowerment pela Empresa**

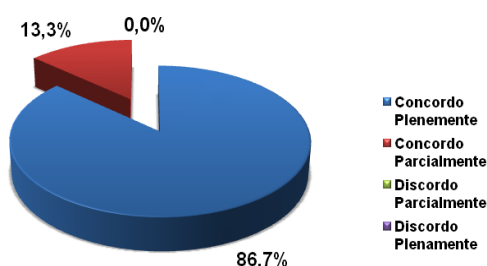


Fonte: Autoria Própria

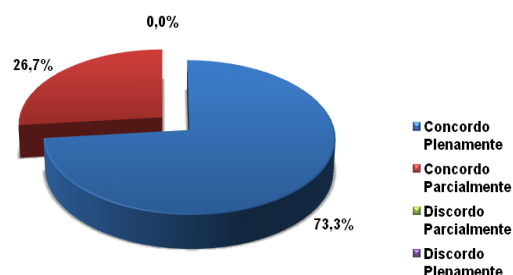
O gráfico 7 denota a busca da iniciativa e da criatividade pelos funcionários da RIAM, 80% da amostra concordam totalmente que conhecem a importância do seu cargo e 20% concordam parcialmente sobre isto. Verifica-se então a busca pela participação dos funcionários pela empresa. O gráfico 8 é referente á pergunta sobre a delegação de responsabilidades e autoridade aos colaboradores pela empresa. O gráfico 8 trata sobre a

ferramenta que consiste em delegar autoridade ao colaborador, denominada Empowerment. Sua análise denota que a empresa utiliza esta ferramenta constantemente, visto que, o nível de concordância, 66,7%, foi alto, além disso 26,7% dos entrevistados concordam parcialmente sobre o tópico e apenas 6,7% discordam parcialmente sobre a utilização desta tática pela empresa. Inference-se então que a empresa utiliza o Empowerment, porém esta ferramenta pode não estar sendo disponibilizada em todos os níveis hierárquicos da amostra obtida. O gráfico 9 é referente á pergunta sobre a valorização dos colaboradores pela empresa.

**Gráfico 9 – Valorização dos Funcionários**



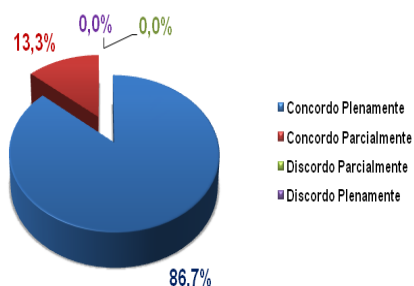
**Gráfico 10 – Motivação e engajamento dos funcionários**



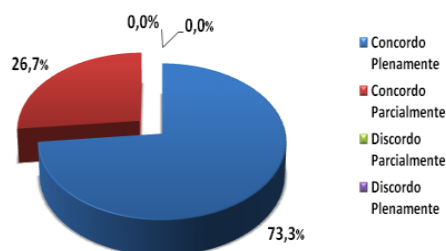
Fonte: Autoria Própria

O gráfico 9 traduz o reconhecimento dos funcionários pela empresa, a maior parte da amostra obtida, 86,7% concordam totalmente e apenas 13,3% concordam parcialmente. Percebe-se então as opiniões a favor sobre o sentimento de valorização demonstrado pela organização á seus colaboradores, o que pode ser considerado como ponto crucial na implementação do endomarketing pela empresa. O gráfico 10 é referente á pergunta sobre a motivação e engajamento dos funcionários para com a empresa. O gráfico 10 traduz a satisfação dos funcionários da RIAM em trabalhar na empresa, visto que, 73,3% concordam totalmente quando perguntados sobre sua motivação e engajamento dentro da empresa, e apenas 26,7% não estão totalmente satisfeitos. Percebe-se então que a equipe está engajada com os objetivos gerais da organização, e que a partir disto a empresa pode implementar ações e trabalhar contando com os níveis máximos de produtividade de quase toda a amostra obtida.

**Gráfico 11- Comunicação interna e a influencia do clima organizacional**



**Gráfico 12- Comunicação Interna e Motivação**



Fonte: Autoria Própria

Analisa-se pelo gráfico 11 que 86,7% dos funcionários acreditam que a comunicação interna influencia o clima organizacional da empresa, 13,3% concordam parcialmente. Verifica-se então que a comunicação deve ser clara, objetiva e transparente sem dar margens a ruídos. Verifica-se no gráfico 12 que 73,3% concordam que se entendem a comunicação interna da empresa e se sentem motivados, 26,7% concordam parcialmente. Analisa-se então que para um clima organizacional favorável e preciso que haja um entendimento de todas as informações dentro da empresa pelos funcionários. Corroborando, portanto, como efeito motivacional dos colaboradores.

### 7.3 ANÁLISE QUALITATIVA

Este tópico faz referência à análise das respostas obtidas através de entrevista previamente estruturada aplicada à sócia, Joana Demackki, bem como, a outra sócia Jarina Cal. Os depoimentos das entrevistadas são descritos nos tópicos abaixo mantendo o seguinte padrão: Depoimento 1, para respostas relacionadas a sócia Joana Demackki

#### 7.1 A importância do endomarketing na organização

Depoimento 1: A sócia diz que o endomarketing é uma excelente ferramenta a ser usada pela empresa, de dentro para fora á medida que atinge as necessidades do colaborador através da comunicação interna, motivando-o, e, retorna para a organização através do comportamento do funcionário, que acredita no que trabalha, tornando-se o primeiro cliente, aumentando a produtividade, qualidade do produto, difusão da marca, ajudando a alcançar o objetivo final, que é a satisfação do cliente. A análise da resposta da sócia enfatiza a presença do endomarketing em sua empresa, mostrando que a entrevistada conhece a importância estratégica da utilização desta ferramenta para a geração de melhores resultados em sua organização, além de colocar em evidência táticas de endomarketing como os treinamentos, políticas motivacionais, engajamento e integração da equipe.

#### 7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Depoimento 1: Joana acredita que o clima organizacional é importante na produtividade dos funcionários porque ele influencia diretamente na motivação e no desempenho do funcionário. Os aspectos positivos no ambiente em que se trabalha, influencia diretamente no clima organizacional. A satisfação é primordial, o trabalho flui e a produtividade aumenta, sendo de extrema importância para se atingir as metas da organização. A análise das respostas mostra a consciência do papel do clima organizacional para os resultados organizacionais, colocando em foco a fidelização do funcionário, bem como, o interesse da empresa na qualidade de vida no trabalho que é usada para despertar o sentimento de gratidão pela empresa.

#### 7.3 TREINAMENTOS

Depoimento 1: A sócia afirma que nós vivemos nos dias atuais em um cenário competitivo e muito célere, em que as modificações exigem aprimoramento das organizações, seja no que tange ao capital intelectual ou as tecnologias. Com o investimento na capacitação do colaborador, melhora a eficácia na execução das tarefas, o que reflete no cliente final. A análise das respostas mostra que há uma forte política de treinamentos imposta pela RIAM para seus colaboradores. A organização demonstra interesse direto pela realização de

treinamentos, disponibilizando a seus funcionários as ferramentas necessárias, além de, potencializar os resultados esperados através de políticas de bonificação e ganhos para aqueles que atingirem o nível desejado pela empresa.

#### 7.4 FATOR MOTIVACIONAL

Depoimento 1: Joana explica que a motivação interna pode-se agregar a melhora do clima organizacional atingindo os objetivos, valorização do funcionário, melhoria da qualidade do produto, melhor habilidade para se executar as tarefas e a satisfação do cliente interno e externo. A partir das respostas sobre a motivação interna na RIAM, notou-se o papel da criatividade e da importância de fazer o colaborador se sentir parte integrante da equipe. A criatividade é vista como um benefício que gera idéias que podem ser aproveitadas pela empresa. Nota-se também que a valorização do funcionário é vista como principal fator motivador.

#### 7.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

Depoimento 1: Joana Demachki afirma que a comunicação entre a organização e o colaborador é de fundamental importância para o sucesso da empresa. Quando essa comunicação é presente, consegue-se identificar as diretrizes, dificuldades, acertos e erros, destinação de recursos, ajudando a permanência da organização no mercado. A diretora geral afirma que a comunicação interna é feita de modo claro tentando passar o máximo de informações da empresa á seus funcionários, porém na análise dos dados sobre comunicação interna pelo questionário observa-se que os funcionários não estão totalmente satisfeitos com a clareza dos objetivos gerais da organização. Pode-se inferir então que há um ruído na comunicação interna entre a gestão e os funcionários dos menores níveis hierárquicos.

#### 7.6 EMPOWERMENT

Depoimento 1: Joana Demachki acredita que delegar poderes aos colaboradores é um ponto positivo nas organizações, desde que seja percebido que delegar poderes não é simplesmente entregar ou transmitir as tarefas e obrigações. É perceber que o colaborador esta pronto para exercer aquela posição, e acompanhá-lo no desenvolvimento de suas funções e obrigações, dando o suporte necessário. Considerando o fundamento das referencias teóricas expostas na pesquisa sobre o assunto, em relação com a análise feita pelas respostas à entrevista, infere-se que a empresa na verdade utiliza a ferramenta de empowerment em pequena escala, a verdadeira essência desta ferramenta está em delegar autoridade (responsabilidades) aos funcionários, e o que foi percebido pela gestão da empresa, na verdade, foi a forte transferência apenas de funções ou tarefas entre os funcionários, o que acaba não agregando o real significado da implementação da ferramenta pela empresa.

### 8 CONCLUSÃO

A evolução do setor de gestão de pessoas através dos anos evidencia a importância da constante adaptação das empresas às exigências do mercado. A necessidade de conquista e fidelização não somente do cliente externo, mas também do cliente interno é crucial para as organizações. Manter uma equipe motivada e comprometida é sem dúvida um dos grandes desafios para os gestores. Neste contexto, o Endomarketing, objeto principal deste estudo, torna-se também um diferencial competitivo no mercado de trabalho por otimizar a produtividade dos colaboradores das empresas que se utilizam desta ferramenta. Atualmente as empresas de confecções se encontram em um mercado extremamente competitivo, a necessidade de se fazer uniformes resultou em uma expansão massiva deste mercado, o

que torna a presença de vantagens competitivas algo fundamental para sua estabilidade. O endomarketing enquanto ferramenta de gestão permite a coesão entre os diversos setores da empresa.

Através de pesquisas realizadas na empresa em análise, constatou-se que a aplicação desta ferramenta é realizada de forma constante na organização. Porém, com algumas lacunas. Identificou-se a presença do endomarketing na empresa RIAM, principalmente no que se refere à valorização dos funcionários, seja por meio de recompensas, premiações, através de atividades que visam a integração da equipe, como confraternizações, e vantagens aos funcionários em geral. Também foram observadas políticas de treinamentos frequentes, afim de, capacitar e desenvolver habilidades de seu corpo funcional. Tudo isso é feito a fim de promover a manutenção de uma equipe comprometida. Deste modo, constatou-se que o comprometimento com a empresa é resultado da valorização do trabalho de seus colaboradores, através do entendimento de que uma empresa necessita satisfazer os seus clientes internos para desenvolver-se de forma sólida. Algumas lacunas foram encontradas em processos ou táticas responsáveis pelo endomarketing na empresa, dentre elas está a limitação do plano de carreira. A comunicação interna da empresa também apresentou falhas, de modo que os objetivos gerais da organização não estão sendo totalmente entendidos pelos colaboradores, porém, na opinião dos gestores não foram identificados os possíveis ruídos que possam causar as interferências neste processo. Por fim concluiu-se que a ferramenta de endomarketing tem sua relevância constatada para melhores resultados nos processos da empresa em geral, tendo influência direta principalmente no que se refere a motivação, criação, iniciativa e engajamento dos colaboradores, fatores primordiais para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão da empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integre Editora, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: Educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Perason Prentice Hall, 2010.