



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

Escola de Comunicação e Artes

Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA CHAVE PARA O CRESCIMENTO DA  
EMPRESA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ECOBANK**

**Candidata:** Marta Mário Alberto

**Supervisora:** Mestre, Evanisse Gomes

**Maputo, 15 de junho de 2023**

Escola de Comunicação e Artes  
Departamento de Comunicação  
Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA CHAVE PARA O CRESCIMENTO DA  
EMPRESA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ECOBANK**

Monografia apresentada no Curso de Marketing e Relações  
Públicas da Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial  
para obtenção de grau de Licenciatura em Marketing e Relações  
Públicas na Universidade Eduardo Mondlane

**Candidata:** Marta Mário Alberto

**Supervisora:** Mestre, Evanisse Gomes

**Maputo, 15 de junho de 2023**

Escola de Comunicação e Artes  
Departamento de Comunicação  
Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA CHAVE PARA O CRESCIMENTO DA  
EMPRESA – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA ECOBANK**

Monografia apresentada no Curso de Marketing e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para obtenção de grau de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Universidade Eduardo Mondlane

**Candidata:** Marta Mário Alberto

**JÚRI**

---

Presidente:

Escola de Comunicação e Artes

---

Supervisora: Mestre Evanisse Gomes

Escola de Comunicação e Artes

---

Oponente:

Escola de Comunicação e Artes

**Maputo, 15 de junho de 2023**

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico esta Monografia, a mim, aos meus Pais  
(Mário Julião Alberto e Mariamo Navaro Dos  
Santos)  
E ao meu filho Sélio Manhiça Júnior.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em Primeiro lugar quero agradecer à DEUS, pelo dom da vida, pela saúde, fé e força de vontade de lutar que ELE me concedeu. Estou certa de que sem ELE não teria chegado a lado nenhum. EBENEZER!

À professora EVANISSE GOMES, pela supervisão desta monografia, pelo apoio moral, atenção, dedicação, simplicidade e por acreditar e confiar nas minhas capacidades.

À minha mãe Mariamo Navaro dos Santos, pelo apoio incondicional, não conseguiria em poucas palavras descrever o quão significa o seu papel na minha vida em todas as áreas. Ao meu filho Sélvio Manhiça Júnior, minha irmã Ilda Moisés Tembe e minhas sobrinhas Helena Mulhope e Mariamo Mulhope.

Ao meu pai Mário Julião Alberto(*In memoria*), pela educação que jamais saiu da minha memória desde a infância. Foram palavras de incentivo aos estudos e isso sempre me motivou internamente.

À toda família Maculuve e Santos.

À minha amiga de longa data, Jéssica Ivete Soto, por estar comigo e disposta a conviver comigo nos bons e maus momentos da vida.

Ao meu amigo Milton dos Santos, pelo suporte académico, apoio moral, emocional e por acreditar nos meus sonhos.

À Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane, por incluir o curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas, uma vez que esta é uma profissão do presente e do futuro.

Ao ECOBANK, por contribuir com dados novos e importantes na pesquisa de campo deste trabalho.

À empresa Media Mais TV por me acolher no acto de estágio do curso.

A todos os meus professores de curso de Marketing e Relações Públicas, pelo dom de ensinar e transmitir conhecimento.

Aos meus Colegas da turma de Marketing e Relações Públicas (2019), tenho muito apreço por vocês, colegas!

Às empresas, TV Miramar e BCI, por me terem acolhido no âmbito da apresentação do meu projecto de Marketing e Relações Públicas em 2019, onde tive a oportunidade de me aproximar às mesmas e observar como funcionam questões ligadas a gestão de Marketing e RP nas grandes empresas e, o que torna elas diferentes e de sucesso. Este factor me motivou a desenvolver o tema em estudo neste TCC.

A todos que directa ou indirectamente participaram na concretização deste trabalho.

**MUITO OBRIGADA!**

## **EPÍGRAFE**

*“Cuide de seus funcionários do jeito que gostaria que eles tratassem seus clientes.”*

*Stephen Covey*

## **RESUMO**

O presente trabalho propõe um estudo de caso da empresa ECOBANK em relação as técnicas do *endomarketing* e da comunicação interna da organização nos últimos anos (2021 – 2022). O objectivo da análise está na demonstração dos benefícios da implementação consciente e activa do *endomarketing* nas instituições nos dias de hoje, pois olhar para os relacionamentos dos directores e colaboradores e/ou colaboradores e outros colaboradores, possibilita a criação de uma imagem positiva da empresa e altamente produtiva gerando lucros sobre o investimento. O factor “Motivação”, também merecerá destaque neste trabalho porque o que faz com que o colaborador exerça a sua função com a sua melhor energia é a motivação, estimulada pela direcção da empresa através dos órgãos responsáveis. Numa altura em que os avanços tecnológicos são eminentes, os produtos e serviços são diversos e, a concorrência é renhida, o diferencial está também na forma como o colaborador percebe a empresa, pela boa imagem e reputação da mesma, sem contar com facto de este vir a se tornar num concorrente forte da empresa, uma vez que actualmente há facilidades para o início de uma firma no mercado, usando-se das ferramentas tecnológicas disponíveis. Este trabalho aborda sobre a importância, técnicas e ferramentas do *endomarketing* e das vantagens advindas da implementação desta área do marketing em qualquer empresa, destacando o colaborador como grande aliado do sucesso da organização.

**Palavras Chave:** *Endomarketing*; Comunicação Interna; Publico Interno; Motivação.

## **ABSTRACT**

This paper proposes a case study of the company ECOBANK in relation to the techniques of endomarketing and internal communication of the organization in recent years (2021 – 2022). The objective of the analysis is to demonstrate the benefits of the conscious and active implementation of endomarketing in institutions today, because looking at the relationships of directors and employees and/or collaborators and other employees, allows the creation of a positive image of the company and highly productive generating profits on investment. The “Motivation ” factor will also be highlighted in this work because what makes the employee perform their function with their best energy is motivation, stimulated by the management of the company through the responsible bodies. At a time when technological advances are imminent, products and services are diverse and competition is close, the differential is also in the way the employee perceives the company, due to its good image and reputation, not to mention the fact that it will become a strong competitor of the company, since there are currently facilities for starting a firm in the market, using the available technological tools. This paper addresses the importance, techniques and tools of endomarketing and the advantages arising from the implementation of this area of marketing in any company, highlighting the employee as a great ally of the success of the organization.

**Keywords:** Endomarketing; Internal Communication; Internal Public; Motivation.

## **LISTA DE SIGLAS**

**BCI** – Banco Comercial de Investimento

**BM** – Banco de Moçambique

**CX** – Customer Experience

**CX Council** – Conselho da Experiência do Cliente

**DRH** – Direcção dos Recursos Humanos

**ECA** – Escola de Comunicação e Artes

**ETI** - Ecobank Transnational Incorporated

**RP** – Relações Públicas

**TCC** – Trabalho de Conclusão de Curso

**TGF** – Thanks God Friday

**TV** – Televisão

**UEM** – Universidade Eduardo Mondlane

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
EPÍGRAFE .....	vii
RESUMO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
LISTA DE SIGLAS .....	x
I. INTRODUÇÃO .....	13
1.1. Problematização.....	14
1.2. Hipóteses.....	15
1.3. Justificativa .....	16
1.4. Objectivos .....	16
1.4.1. Objectivo geral.....	16
1.4.2. Objectivos Específicos.....	16
II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL .....	18
2.1. Revisão da bibliografia .....	18
2.2. Conceito do <i>endomarketing</i> .....	18
2.3. Objectivos do <i>endomarketing</i> .....	19
2.4. A função e o papel do <i>endomarketing</i> .....	20
2.5. A importância do <i>endomarketing</i> .....	20
2.5.1. Vantagens e obstáculos .....	21
2.6. Instrumentos e acções utilizadas no <i>endomarketing</i> .....	21
2.6.1. Instrumentos de <i>Endomarketing</i> e seus objectivos .....	22
2.7. O papel da gestão de pessoas para engenharia organizacional .....	23
2.8. Importância da comunicação na gestão estratégica de recursos humanos .....	24
2.8.1. Canais de Comunicação .....	24
2.9. Processo para implementação do <i>endomarketing</i> .....	25
2.9.1. Comprometimento organizacional .....	26
2.9.2. Comprometimento afetivo .....	27
2.9.3. Comprometimento instrumental .....	27
2.9.4. Comprometimento normativo .....	27
III. METODOLOGIA .....	29
3.1. Técnicas de recolha de dados.....	30

IV.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	33
4.1.	Objecto do estudo: apresentação da Ecobank .....	33
4.1.1.	Objectivo da empresa.....	33
4.1.2.	Ética e transparência .....	34
4.2.	Comunicação interna.....	34
4.3.	Como manter o colaborador motivado.....	36
4.4.	<i>Customer Experience</i> (Experiência do Cliente).....	37
4.4.2.	Como funciona a <i>Customer Experience</i> .....	38
4.5.	Factores que desmotivam o colaborador.....	39
4.6.	Direcção de Marketing da Ecobank .....	41
4.7.	Resultados de priorizar o cliente interno (Qual é a necessidade de se manter um.....	41
4.8.	Modelo de motivação do colaborador.....	42
4.9.	Análise e interpretação dos dados.....	42
4.9.1.	Aplicação do Conceito .....	42
4.9.2.	A gestão da comunicação interna.....	43
4.9.3.	A questão da motivação .....	44
4.9.4.	Gerindo pessoas e relacionamentos na organização .....	45
4.9.5.	Vantagens e obstáculos .....	46
4.9.6.	O papel da motivação e valorização do colaborador .....	47
V.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
5.1.	Constatações gerais.....	50
5.2.	Sugestões.....	51
VI.	REFERÊNCIAS.....	52
	Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas .....	56
	Guião de entrevista .....	56

## I. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, as organizações têm vindo a mudar e a relação entre as pessoas toma o mesmo rumo. Estamos em uma época muito rica em termos de desenvolvimento científico e tecnológico, na qual quem tem informação, tem mais poder.

Naturalmente que, quem tem informação em seu poder, torna-se liberto da ignorância, e passa a viver uma realidade mais clara, consistente, fidedigna e com melhor qualidade. A luta pela liberdade é um combate antigo, ela ocorre geralmente em volta da comunicação, como a informação é dada e como é recebida, pior ainda a questão maior é se a informação é de facto dada ou se é cabalmente dada e da forma mais correta possível. Portanto, quem tem informação tem poder e geralmente quem tem poder, domina o outro. Frente a essas transformações, a comunicação tornou-se um ativo fundamental na gestão de negócios como parte integrante dos propósitos da empresa e adquiriu importância estratégica para as organizações. No entanto, o mercado tem dificuldades em gerir essas ações e não sabe como aplicar as ferramentas de apoio de forma alinhada ao comprometimento dos resultados.

Face a esse cenário houve a necessidade de se criar o “*endomarketing*” como ferramenta fundamental, de forma a criar ponte, entre a organização e liderados. Ela actua como uma linha mestra que gere a entrada e saída da informação, possibilitando a compreensão das ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. O “*endomarketing*”, hoje, faz parte da sobrevivência da empresa e está inclusa na estratégia empresarial como sendo um elemento de organização e evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos.

*Endomarketing* é utilizar as actividades do marketing tradicional voltada ao público interno. (BEKIN *apud* CANGUSSU, 2015) O *endomarketing* é o alinhamento almejado, a linha para que os gerentes possam estabelecer uma conexão e uma maneira eficaz de comunicação com seus colaboradores, visando que estes estejam centrados e engajados com os projetos organizacionais.

Na era da informação, quando prevalecem organizações em rede, com equipe multidisciplinar, é importante salientar que os colaboradores precisam estar bem informados, se comunicar, adequadamente, de forma a potencializar a força humana do grupo, estar alinhado aos processos e objetivos da empresa, pois, afinal, em sua maioria, são as pessoas as responsáveis para que a organização alcance o sucesso.

O esforço interno para esse acontecimento depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambiente de trabalho motivador. Vale ainda destacar que os gestores devem incorporar a cultura e favorecer um clima saudável, fazer dos profissionais parceiros na condução dos negócios de forma a promover a perenidade da organização.

Este TCC visa compreender o papel do *endomarketing* para estimular e manter a motivação dos colaboradores da empresa ECOBANK. Para tanto, será preciso identificar o que é *endomarketing*, comunicação interna, investigar a actuação da organização ECOBANK, pois, a comunicação tem ligação direta com o ambiente administrativo.

Diante do tema estudado ficou definido que, do ponto de vista metodológico, essa pesquisa é exploratória, entendida como na perspectiva colocada por LAKATOS (1997, p. 73): a pesquisa bibliográfica ou fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e outros.

Este TCC está organizado por seguintes partes constituintes: o **primeiro capítulo** que abrange a problematização e sua questão da pesquisa; hipóteses; justificativa e; objectvos (geral e específicos) do trabalho; no **segundo capítulo** temos a revisão da literatura, onde abordamos sobre o conceito do *endomarketing*, objectvos, vantagens, estratégias, comunicação interna, engenharia da comunicação e motivação; o **terceiro capítulo** destaca a metodologia da pesquisa; no **quarto capítulo** debruçamos sobre a análise e interpretação dos dados obtidos e no **quinto e último capítulo** mencionamos a conclusão e as referências.

### **1.1.Problematização**

A Motivação é fundamental para o bom funcionamento das organizações. Muitas vezes, a palavra Motivação é utilizada como sinónimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc.

O estudo da Motivação humana sempre foi considerado, pelos psicólogos, uma tarefa muito difícil, especialmente porque a motivação é algo interno do organismo (LOCKE, 1996).

Neste estudo constatamos que a desmotivação de muitos colaboradores em relação a produtividade dentro das empresas nas quais trabalham é devida a falta da atenção dos gestores ou directores face a gestão da comunicação, ou seja, não são apenas salários baixos e ou médios, poucos recursos para a implementação das actividades, que desmotivam os colaboradores, mas também a falta de informação, pouco acesso a informação da empresa,

estrutura empresarial desequilibrada ou inexistente, maus pronunciamentos por parte da direção, ausência de um gabinete ou direção responsável por gerir a comunicação, a desvalorização do desempenho ou do papel de cada um dos colaboradores, entre outros factores ligados diretamente a empresa.

Os colaboradores são uma força valiosa para as empresas, pois é por meio do desempenho deles que as organizações conseguem ter sucesso nas suas áreas de actuação. No entanto, existe por parte de muitas empresas, maior preocupação pelos clientes externos, financiadores, fornecedores entre outros *stakeholders* julgados como extremamente importantes para a empresa, sem olhar e de forma particular e especial para os maiores representantes da instituição, os colaboradores, estes, que para além de produzir, organizar, cuidar e movimentar actividades essenciais da empresa também são clientes, possíveis e potenciais consumidores da empresa na qual colaboram e principais testemunhas da integridade, responsabilidade e qualidade do produto ou serviço da empresa. Daí surge a questão: *será que as empresas estão preparadas para satisfazer as necessidades dos colaboradores de modo a garantir produtividade e o sucesso da mesma?* Por isso o tema em abordagem é: *Endomarketing* como ferramenta chave para o crescimento da empresa – estudo de caso da empresa ECOBANK.

## **1.2.Hipóteses**

As hipóteses partem do modelo teórico discutido na literatura analisada, assim como nas pesquisas exploratórias. Muitas definições são propostas para o termo hipótese. Para GOODE e HATT (1969, p. 75) citados por GIL (2008, p. 26), “é uma proposição que pode ser colocada a prova para determinar sua validade.” Neste sentido, hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado. Com a revisão da literatura feita, constatou que as variáveis que vão ser testadas no campo da pesquisa resumem-se nas seguintes hipóteses:

**H1:** as empresas desconhecem a importância do endomarketing dentro das suas organizações;

**H2:** existe falta de interesse por parte dos directores da empresa em implementar estratégias apropriadas da comunicação dentro das organizações;

**H3:** os colaboradores não se posicionam face as medidas adoptadas pelas empresas no que diz respeito a comunicação porque desconhecem os benefícios do endomarketing.

### **1.3. Justificativa**

Uma empresa precisa antes de mais, conhecer o seu público interno, que é o seu grupo organizacional. Segundo (GIRALDO e PASSINO, 2016), um grupo é um sistema dinâmico no qual o comportamento de um membro é guiado pela interação entre suas características individuais e o ambiente. Às vezes, algumas empresas se enganam em acreditar que o seu colaborador está totalmente engajado em sua função, mas nem sempre isso acontece. É possível observar casos em que um ou mais colaboradores não se entende com os seus superiores hierárquicos ou mesmo trabalham sem compreender efetivamente os objetivos da empresa e as políticas de trabalho, esse facto tem gerado conflitos e murmúrios na empresa, dado que se nota uma fragilidade na comunicação. A inovação, tanto quando se trata de satisfazer o consumidor, como também nas relações interpessoais organizacionais, é um fenómeno crucial para alcançar o crescimento e a vantagem competitiva. Numa era do conhecimento, é importante cultivar uma força de trabalho que inove o comportamento do trabalho a fim de adaptar-se a uma mudança de ambiente (LUKOTO; CHAN, 2016). O engajamento dos colaboradores justifica-se pela importância que as empresas percebem que os seus colaboradores têm e por isso elas buscam investir nas pessoas, dentro da gestão empresarial. Esta razão torna o *endomarketing* uma ferramenta utilizada por empresas que usam da engenharia organizacional para realizar a tarefa da modernização organizacional. A engenharia organizacional concebe e implementa sistemas que também envolvem informações e pessoas, visando a melhoria. Assim, o *endomarketing* está no subgrupo da gestão da informação da engenharia organizacional, uma vez que esta tem a capacidade de mudar um ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo.

### **1.4. Objectivos**

#### **1.4.1. Objectivo geral**

Compreender o papel do *endomarketing* para estimular e manter a motivação dos colaboradores da empresa ECOBANK.

#### **1.4.2. Objectivos Específicos**

- a) identificar as lacunas da comunicação interna e os factores que desestimulam o exercício das actividades dos colaboradores;
- b) especificar as estratégias do *endomarketing* adoptadas pela empresa ECOBANK;

c) exemplificar as possíveis melhores soluções para melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a produtividade.

## II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

### 2.1. Revisão da bibliografia

Para uma melhor compreensão do nosso tema, vamos apresentar pontos relevantes no *endomarketing*, como conceitos, objetivos, função, papel, importância da área em estudo e as estratégias ou instrumentos do *endomarketing* apresentadas por alguns autores.

### 2.2. Conceito do *endomarketing*

‘Endo’, vem do grego, significa ação interior ou movimento para dentro, assim o *Endomarketing* é utilizar as atividades do marketing tradicional voltada ao público interno. (BEKIN apud CANGUSSU, 2015) O *endomarketing* é o alinhamento almejado, a linha para que os gerentes possam estabelecer uma conexão e uma maneira eficaz de comunicação com seus colaboradores, visando que estes estejam centrados e engajados com os projetos organizacionais.

BRUM, tem por foco, alinhar a visão da empresa e dos colaboradores facilitando assim o relacionamento entre ambos, fortalecendo relações interpessoais e gerando valor para a empresa, trazendo melhorias na qualidade de seus serviços e/ou produtos, deixando o colaborador motivado, buscando cativá-lo. DALPIAZ (2002, p.9) afirma que: “no *Endomarketing* essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são desenvolvidas para a massa, isto é, para o grande público”.

De acordo com BEKIN (1995), o *endomarketing* baseia-se numa relação de troca entre a empresa e o seu cliente interno, assim o autor destaca que:

“O *endomarketing* é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa a ação para o mercado. O seu objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional proporcionando uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos” (BEKIN, 1995,p.17).

Surgiu da crescente necessidade de reter seu primeiro e principal cliente: o cliente interno, buscando obter resultados positivos que sejam significativos para a empresa, atraindo clientes externos. Um colaborador frustrado e/ou insatisfeito com seu papel transmite essa propaganda negativa da empresa ao consumidor. Enquanto um funcionário satisfeito passa esse contentamento e ‘vende’ essa imagem para o mercado e consumidor final. (MORESI;

MENDES; 2010, CANGUSSU et al., 2015) Seguindo essa linha de raciocínio é possível visualizar que o *Endomarketing* se trata de uma postura estratégica, que demonstra ao colaborador a sua importância, estimulando-o a assumir responsabilidades e o sucesso da aceitação dos produtos e serviços.

O *endomarketing* possui outras definições; como, por exemplo, “projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado às suas tecnologias” (CERQUEIRA,1994,p.51).

Esta definição em particular, reconhece que o interesse das organizações com estas atuações é desenvolver o empenho dos colaboradores para a conquista dos objetivos e uma posição competitiva no mercado.

De acordo com BRUM (2000), o *endomarketing* poderá acrescentar valor às organizações; tratam-se de ações que estreitam os laços entre a organização e os seus colaboradores, permitindo que estes se envolvam mais com os propósitos e objetivos estabelecidos na instituição onde operam. Contudo, alerta que estas ações devem estimular positivamente os colaboradores proporcionando relacionamentos saudáveis, duradouros e produtivos.

### **2.3. Objectivos do *endomarketing***

Como toda ferramenta estratégica, o *endomarketing* possui objetivos visando trazer para a organização, melhores resultados, crescimento e aprimoramento. Mas para que isso ocorra, é preciso que a empresa esteja em sintonia e sincronia, trabalhando de forma focada em conjunto com seus colaboradores.

O papel do *Endomarketing* aqui é integrar e alinhar as duas partes para garantir um sincronismo de atividades. Na verdade, esse é outro dos momentos em que os funcionários não podem depender exclusivamente da orientação de suas chefias. Esse momento envolve o uso de imaginação, criatividade e iniciativa. Mas uma vez, isso implica a necessidade de harmonização entre os objectivos do indivíduo e os da organização. (BEKIN, 2004, p.86) O objetivo do *Endomarketing* é promover a empresa para os colaboradores, criando, mantendo e estimulando relacionamentos internos entre as pessoas do ambiente organizacional como indivíduos, independentemente de suas posições profissionais.

#### **2.4. A função e o papel do *endomarketing***

Marketing interno, como também é apresentado o *Endomarketing* por alguns autores, vem para revelar às empresas o quão importante é o lado humano e chamar a devida atenção para a motivação das equipes de trabalho, demonstrando como o alinhamento dos objectivos organizacionais e pessoais dos colaboradores são essenciais para que ambos possam obter sucesso.

Funcionário motivado e mobilizado tem motivos de sobra para entrar em acção, e a comunicação é justamente o que o abastece e o mantém jogando ‘com amor à camisola’, para usar uma expressão do futebol. Assim, o *Endomarketing* é um coadjuvante com intensa participação na motivação do público interno. (BEKIN, 2004, p.69)

Ter um colaborador devidamente estimulado, motivado e mobilizado é o melhor aliado que a empresa pode ter quando visa o crescimento da instituição, baseando-se em pilares sociais e humanos com a valorização de pessoas como o principal recurso da empresa. (BEKIN, 2004) O *endomarketing* assume o papel de gerenciar o capital intelectual, colocando os programas e projetos de forma que colaboradores se sintam estimulados a tornarem-se ‘marqueteiros de plantão’.

#### **2.5. A importância do *endomarketing***

As organizações são compostas principalmente por pessoas que decidem e agem em nome da empresa e representam sua imagem para o mundo, sendo responsáveis pela aceitação, sucesso ou fracasso da mesma, sendo que, tudo isso, depende do empenho e comprometimento dos colaboradores.

CHIAVENATO (*apud* CANGUSSU, 2004) acredita que, para atingir seus objetivos, as empresas necessitam de pessoas para cumprir metas e atingir objetivos. Em contrapartida, os colaboradores, para alcançar seus próprios objetivos, também precisam da organização, proporcionando-lhes condições para alcançarem o sucesso do profissional.

A finalidade do *endomarketing* é buscar a satisfação do colaborador em seu trabalho para que ele desempenhe a sua função com sucesso resultando em produtos ou serviços que serão do agrado do consumidor. Quando o consumidor se satisfaz com o produto ou serviço recebido de alguma empresa, é provável que ele volte a consumir nessa empresa e isso faz com que a empresa se desenvolva positivamente. MINADEO (2008) fala sobre alguns objetivos que fazem parte do processo do *endomarketing*, como fazer a comunicação interna de fácil

entendimento e mais acessível, fazer com que todo o grupo participe, exponha suas ideias, proporcionar uma maior liberdade entre os colaboradores e gerentes. Dessa maneira, a empresa vai demonstrar seu valor pelo colaborador e ele se sentirá motivado.

### **2.5.1. Vantagens e obstáculos**

Ao se adotar ações de *Endomarketing* com o intuito de aprimorar-se e manter-se competitiva, a empresa é capaz de inovar-se e reinventar-se, adaptando-se para o novo cenário do mercado e ao novo perfil dos consumidores. Um dos pontos adotados e abordados nas práticas de *Endomarketing* é trabalhar o capital intelectual, cativando seus colaboradores e motivando-os.

A motivação é o movimento para a acção, o que é atrativo para a empresa. Mas lidar com pessoas é simples e complexo, pois existem vários fatores como a motivação, problemas pessoais, a cultura, costumes entre outros que podem gerar dificuldade para o profissional dessa área do marketing em lidar com o cliente interno.

### **2.6. Instrumentos e acções utilizadas no *endomarketing***

Para implantação com sucesso de um projecto de *endomarketing* podem ser utilizados diversos instrumentos, ou melhor, um conjunto deles, não se esquecendo de analisar as necessidades de empresa, as necessidades do público interno e a realidade actual da organização. (CANGUSSU *et al.*, 2015) “É quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade”. (BRUM, 2010, p. 42) A escolha dos instrumentos ou acções deve contribuir para os objectivos da organização atendendo as necessidades internas.

O intuito é trabalhar a comunicação de forma integrada com o público interno, satisfazendo suas necessidades e deixando-as mais envolvidas e comprometidas com o processo da organização, tornando um ambiente organizacional mais sintonizado. Para um bom resultado no processo de *endomarketing* deve haver o envolvimento de todos os funcionários com os instrumentos utilizados.

Qualquer projecto de *endomarketing* estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas, facilita a prática da empatia e da afetividade.

### **2.6.1. Instrumentos de *Endomarketing* e seus objectivos**

BRUM (2005) lista uma série de instrumentos de *endomarketing* que facilita a comunicação interna passando com clareza as informações necessárias ao público interno:

- Utilizar Manual de vídeo de integração da empresa como base para passar informações da organização a novos colaboradores.
- Manuais técnicos e educativos: apresentar de forma educativa os produtos, serviços e possíveis lançamentos. Utilizar essa ferramenta como forma Revista de histórias em quadrinhos aos colaboradores.
- Jornal interno: trazer informações internas relevantes aos colaboradores.
- Cartazes motivacionais e informativos: passar informações ao público interno e sempre estar actualizando este material, como algo que seja proveitoso para quem estiver lendo.
- Datas festivas e datas de aniversários dos colaboradores: oferecer aos colaboradores este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes.
- Canais directos: proporcionar momentos de conversa com a pessoa superior do colaborador ( direcção e colaborador).
- Reuniões relâmpagos: realizar reuniões sempre que for necessário, passar informações as quais colaboradores devem ser informados rapidamente.
- Reuniões de liderança compartilhada: envolver os colaboradores com as coordenações e demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes à empresa.
- Vídeos informativos e motivacionais: expandir a ideia da empresa e apoio a treinamentos ao público interno.
- Tele e vídeo-conferenciais: utilizar recursos tecnológicos para apresentar ao público interno.
- Palestras internas: apresentar ao público interno as novidades da empresa.
- Mensagens virtuais: utilizar mensagens para passar no monitor do computador.
- Valorização do colaborador: desenvolver actividades que envolvam os colaboradores de forma a valoriza-los como profissionais.
- Memória da empresa: apresentar a história, bem como a evolução da empresa.
- Rádio interna: utilizar esse mecanismo como forma de divulgar as notícias.
- Convenções internas: envolver o público interno na apresentação de actividades.

## **2.7. O papel da gestão de pessoas para engenharia organizacional**

A estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas estão intimamente relacionadas. “A relação entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas é uma relação interativa e multidirecional, e não apenas uma via de comunicação dos planeadores para as funções de recursos humanos” (LENGNICK-HALL, 1988; WRIGTH; SNELL, 1991 *apud* FORONI, 2014).

Neste sentido, a gestão estratégica de pessoas é uma integração das questões da organização utilizada no gerenciamento do capital humano, capital este que influencia e também é influenciado. Segundo FORONI (2014), a estratégia de gestão de pessoas tem sua identificação intermediada pelo modelo de gestão de pessoas adotado pela organização. Dessa maneira, o modo como os gestores definirão o modo de atuação da empresa, assim como o contexto e ambiente que esta está inserida, irá influenciar no comportamento dos colaboradores.

“Assim, o modelo de gestão de pessoas pode ser traduzido na busca de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização” (FORONI, 2014). Duas estratégias básicas para a gestão de pessoas são propostas: Controle e comprometimento com os objetivos organizacionais. Elas consistem em filosofias de Administração que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas.

Sob a perspectiva da estratégia de controle, os funcionários são considerados factor de produção, números e custos que precisam ser comandados e controlados para desempenharem bem suas funções. Sob a perspectiva da estratégia de comprometimento, os funcionários são considerados parceiros no trabalho (ALBUQUERQUE, 1999; 2002).

Se as organizações investirem nesses colaboradores, automaticamente estará investindo na empresa, pois eles se comprometerão em buscar um bom desempenho para que os resultados organizacionais estejam em uma melhoria contínua. A gestão de pessoas está intimamente ligada à cultura organizacional. A distinção entre orientação de pessoas (preocupação com a satisfação e bem-estar geral) e orientação das tarefas (métodos de realização de objetivos específicos) está bem estabelecida na cultura organizacional (SILLA; NAVAJAS; KOVES, 2017).

## **2.8. Importância da comunicação na gestão estratégica de recursos humanos**

Independente da estrutura, os recursos humanos são necessários para que haja o cumprimento do trabalho, servir como agentes influenciadores e que há uma estreita relação com os seus objetivos, como por exemplo, formar um grupo de pessoas para servir a outras pessoas e atender as suas necessidades.

Sabe-se também, que para uma organização conseguir chegar aos seus objetivos, é necessária uma comunicação interna de qualidade e que em qualquer tipo de estrutura organizacional, a comunicação é o elemento básico para se desenvolver o trabalho. Desse modo, a comunicação é um elemento fundamental no processo de gestão das organizações, ela é inseparável do meio dos negócios. É por meio dela que as informações que são vitais ou não, são transferidas. Assim, a comunicação na organização deve ser eficiente e eficaz, com foco nos resultados finais que devem ser positivos.

Se faz importante a abordagem sobre comunicação porque ela está inserida no conjunto de elementos relacionados com a engenharia organizacional com relação à gestão das organizações, sendo que a comunicação é a principal fonte da gestão da informação. A comunicação é intuitiva, ela está na sociedade como um elemento básico de sobrevivência.

“A comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra, ou seja, é um modo de alcançar aos outros, ideias, pensamentos e valores” (BRUM, 2005, p. 61). Então, a empresa estará entregando esses elementos para os colaboradores quando ela insere a comunicação interna. A comunicação se trata da troca de informações e a informação é o conteúdo que a comunicação possui. Nesse sentido, pode-se entender que a comunicação é o canal por onde as informações são transferidas de um meio para o outro.

### **2.8.1. Canais de Comunicação**

As maneiras como a comunicação pode fluir são vertical ou lateralmente. A comunicação vertical ainda pode ser descendente ou ascendente. Da maneira descendente é quando a informação é transferida de um nível hierárquico superior para um inferior. É a forma como os líderes transmitem as informações para os colaboradores que são relacionadas como políticas e práticas da empresa, instruções de trabalho, respostas sobre o desempenho, entre outros.

No Ecobank, são usados todos os canais, ou seja, tanto os canais verticais ascendentes, quanto os canais verticais descendentes, bem como os laterais são ideais, dependendo do

contexto. Por exemplo: os directores convocam reuniões para se comunicarem com os colaboradores, os colaboradores por sua vez pedem audiência ou escrevem as suas inquietações no livro de reclamações, entre os colegas existe acesso de comunicação através de emails pu eventos promovidos pela empresa como o Thanks God Friday que é feito menção no ponto 4.3.

Contrária à comunicação vertical descendente, a ascendente vai passar informações dos níveis hierárquicos mais baixos para os mais altos (DUARTE, 2015). Estas informações podem ser sobre a solicitação de algo que é necessário para a conclusão do trabalho, relatar problemas, informar sobre o cumprimento dos objetivos ou também retornos relacionados à liderança. Já a comunicação lateral é aquela que acontece entre os colaboradores do mesmo nível hierárquico, podendo ser o compartilhamento de informações que são do interesse do grupo. A comunicação pode adotar um caráter formal onde se trabalha na estruturação do que se vai transmitir, e pode ser informal que se caracteriza por ser mais interativa e inesperada.

A satisfação de Clientes Internos no Trabalho Segundo SOUSA (2013), “a satisfação do cliente interno está relacionada ao suprimento de suas necessidades, desejos e expectativas.” Se o indivíduo é tratado da maneira que considera um bom tratamento em seu trabalho, muito provavelmente ele se sentirá satisfeito e terá um desempenho satisfatório. Sabe-se que o ambiente da organização influencia no comportamento dos colaboradores com relação ao trabalho. Para se ter essa informação é necessário comunicar com o colaborador, usando o canal de comunicação adequado para o objectivo pretendido.

## **2.9. Processo para implementação do *endomarketing***

Quando uma empresa quer implantar o *endomarketing* em sua cultura, ela deve observar algumas fases. PONCE (1995), SOUZA (1991) e SOUZA E SANTOS (1992) *apud* BARBOSA (2012) apresentam algumas fases, que serão explicadas a seguir, para implementação do *endomarketing* junto com as suas estratégias características: deve observar o próprio ambiente interno, entender onde estão as falhas, mensurar a motivação, o trabalho em equipe, as expectativas, entre outros e, então demonstrar aos colaboradores que é estrategicamente importante trabalhar focalizando as necessidades dos clientes.

Depois que o ambiente for observado, deve-se diagnosticar como está a situação, quais são os focos dos colaboradores e verificar se eles entendem qual é o foco da empresa. Identifica-se as ameaças e oportunidades referentes à empresa.

A partir do momento que se conhece qual é a situação real do ambiente de trabalho, pode-se determinar objetivos que visem a correção de falhas e elaboração de metas para que as oportunidades sejam maximizadas e as ameaças sejam minimizadas. Depois que se determinam os objetivos, procura-se as melhores maneiras estratégicas para alcançá-los, aí se utiliza o composto de marketing que vai auxiliar essas maneiras.

Dentro do composto de marketing estão produto, preço, promoção, praça e pessoas. Então, se faz o levantamento dos custos necessários para a implementação de acordo com a realidade da empresa que já foi analisada anteriormente. Os custos serão relacionados às grandes mudanças no comportamento organizacional, como treinamentos que não haviam, programas de recompensas, melhoria da comunicação, tudo de acordo com a viabilidade. Por fim, se utiliza de ferramentas para avaliar quais foram os resultados obtidos com as mudanças organizacionais para assim, procurar formas que se possam corrigir os problemas que houveram durante o desenvolvimento da implementação. Nessa etapa, buscam-se as opiniões dos colaboradores e dos clientes atingidos.

### **2.9.1. Comprometimento organizacional**

Com o avanço tecnológico, é importante que as empresas que desejam se manter à frente no mercado competitivo, se preocupem em modernizar-se e acompanhar as tendências que satisfazem os clientes, mas antes do investimento em inovação tecnológica, é preciso valorizar o fato de que se faz necessária a busca por colaboradores comprometidos para actuar junto a essa inovação. No âmbito organizacional, ROBBINS (2005) ressalta que o comprometimento pode ser entendido como o grau em que o indivíduo se identifica com a empresa e seus objetivos, desejando permanecer como parte dela.

Assim, entende-se que o comprometimento implicará na responsabilidade que o colaborador tem por suas atividades e se há zelo na maneira em que ele as desempenha. Sendo assim, o *endomarketing* contribui para que a empresa desenvolva ações que tornarão o colaborador mais comprometido com o que realmente deve ser feito, que é auxiliar no bom desenvolvimento da empresa. “Empresas em que as relações de comprometimento prevalecem, existe maior participação dos colaboradores, ajuda mútua, competição sadia, valorização, dentre outros fatores que causam coesão organizacional” (SILVA, 2009).

O comprometimento organizacional está vinculado psicologicamente aos motivos que fazem o colaborador permanecer na empresa, o que difere é a natureza desses motivos que pode ser de natureza afetiva, instrumental e normativa que, segundo MEYER e ALLEN (1990)

consideraram o comprometimento organizacional multidimensional, onde as variadas dimensões são provenientes das três bases citadas.

Olhando para cultura da empresa Ecobank, que é africana, podemos constatar que o comprometimento dos colaboradores é muitas vezes afetivo, porque a empresa visa olhar para a humanidade e procura integrar a todos através das suas ações. Uma vez que, o *Endomarketing* tem a ver com a **Identidade**, ou seja, com questões ligadas aos factores dos quais os colaboradores se identificam com a empresa, estes, tornam-se **Embaixadores** da empresa, sendo este o propósito pelo qual é feito o *endomarketing* no Ecobank.

### **2.9.2. Comprometimento afetivo**

A definição de comprometimento afetivo sugere que os colaboradores estão ligados à empresa por motivos emocionais, eles aceitam os valores e crenças organizacionais e também se sentem satisfeitos com suas atividades e as realizam com prazer. BANDEIRA *et al.* (2000) enfatiza a partir desta abordagem, o comprometimento organizacional representa um vínculo muito mais forte do indivíduo com a organização. Os colaboradores com comprometimento afetivo estão na organização porque querem e porque gostam de trabalhar lá.

### **2.9.3. Comprometimento instrumental**

O enfoque do comprometimento instrumental se caracteriza pelo conhecimento que o colaborador tem sobre os custos desencadeados caso ele decida por deixar a empresa. O colaborador não é motivado a trabalhar porque ele gosta da atividade ou do ambiente de trabalho, apenas, mas também porque ele sabe que tem um salário garantido.

Conforme TAWAYO e PORTO (2005), o comprometimento instrumental “refere-se à disposição do trabalhador a continuar na organização para não perder os investimentos pessoais já realizados na mesma”. Sendo assim, o colaborador tem uma necessidade da empresa, trabalha lá porque precisa.

### **2.9.4. Comprometimento normativo**

Os aspectos relacionados ao comprometimento normativo, dizem respeito à crença que o colaborador tem de que ele deve lealdade para com a empresa e por isso permanece trabalhando lá.

Nesse caso, o colaborador sente que se surgir uma outra oportunidade de emprego melhor, ele não aceitaria porque se sente ligado à empresa e se sentiria culpado caso sáísse. Leite (2008) afirma que, com base no comprometimento normativo, os colaboradores continuam na

organização devido a uma obrigação moral, que pode garantir o desenvolvimento de algumas atividades, porém não garante o desenvolvimento eficaz das mesmas.

### III. METODOLOGIA

Vários autores como SILVA *et al*, GERHARDT (2009) e (SILVEIRA , NASCIMENT e SOUZA *et al*. *Apud* CHACHA, 2019, p.110), convergem nos tipos de pesquisas, após a sua classificação, quanto a: a) natureza, b) objectivos, c) abordagem e d) procedimentos usados. De acordo com a literatura, a pesquisa é aplicada e de natureza empírica. Quanto aos objectivos, é descritiva. Em relação aos procedimentos, é simultaneamente, documental e bibliográfica e, por fim, a pesquisa, quanto à abordagem, é mista, combinando o método quantitativo e qualitativo na colecta e tratamento de dados.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada e quanto aos procedimentos técnicos, é empírica, pois assenta num trabalho de campo de recolha e análise de dados primários. Quanto à abordagem, optou-se por uma pesquisa mista, isto é, combinação dos métodos quantitativos e qualitativos para a recolha e análise dos dados. A ideia de conjugar diferentes métodos surgiu entre antropólogos e sociólogos no início dos anos 1960.

A opção pela combinação dos dois paradigmas nesta monografia justifica-se, por várias razões. Primeiro, “é muito difícil que haja alguma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma forma que é altamente improvável existir alguma pesquisa completamente quantitativa” (APPOLINÁRIO, 2012, p. 59). Alguns autores defendem a integração da investigação qualitativa e quantitativa. APOLINÁRIO (2012), mostra que as pesquisas possuem elementos tanto qualitativos quanto quantitativos em vez de duas categorias dicotómicas e isoladas.

Quanto aos objectivos, esta é uma pesquisa descritiva, já que o pesquisador procura registar e descrever os factos observados sem interferir neles. E visa a descrever as características de determinada população ou fenómeno e o estabelecimento de relações entre variáveis, evoluindo o uso de técnicas padronizadas de colecta de dados, (GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Quanto os procedimentos, este trabalho trata-se de um estudo de caso. O estudo de caso foi importante, pois serviu para estimular a compreensão exploratória e exaustiva do tema, tendo prestado auxílio na formulação de hipóteses e a questão de pesquisa, (MATTAR, 2001). Portanto, a vantagem do estudo de caso centra-se, basicamente, na sua aplicabilidade a situações humanas nos contextos contemporâneos da sua vida real. YIN (2005), porém, lamenta que muitos investigadores não abonam o estudo de caso como uma estratégia acusando-a de falta de rigor científico, conclusões pontuais, subjectivas e sem fundamentos. Mas acusações similares aconteceram com muitos outros métodos.

As pesquisas bibliográficas e documentais fizeram parte também dos procedimentos desta pesquisa, enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objectivos da pesquisa, (GIL, 1999; GERHARDT & SILVEIRA, 2009). Foi preciso analisar alguns documentos oficiais da Ecobank para acrescentar informações pertinentes no trabalho.

A pesquisa documental considera as fontes primárias, isto é, documentos que não receberam nenhum tratamento científico. Neste estudo, consultamos o Plano Estratégico de Comunicação da empresa Ecobank, o Portfólio da empresa, e alguns outros documentos que tinham relevância para esta pesquisa.

### **3.1. Técnicas de recolha de dados**

Antes de ser aceite para fazer esta pesquisa no Ecobank, o BCI seria o nosso objecto de estudo no início de 2022, no entanto, a empresa, mesmo tendo aceite numa primeira fase o pedido, recuou com a decisão em outubro do mesmo ano. O ocorrido, não impediu a continuidade do tema e o desejo de trabalhar com esta área pertinente do marketing, o endomarketing.

Na pesquisa proposta neste projecto, trabalhar-se-á estritamente os colaboradores da empresa ECOBANK, desde os cargos de limpeza, segurança, entre outros departamentos e direcções. Usamos como técnicas para a recolha de dados, a documentação indirecta e directa. MARCONI e LAKATOS (2003) agrupam a documentação indirecta em duas categorias: a pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

A entrevista é “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARCONI e LAKATOS, 2003, 195-201).

Para a realização das entrevistas, será elaborado um guião com perguntas que, numa primeira fase, serão de natureza exploratória e visavam a familiarização com o assunto. Noutro momento, serão elaboradas novas questões que exigiam respostas mais aprofundadas por parte dos entrevistados. As entrevistas serão realizadas de forma aberta dentro da empresa. Quanto ao guião de entrevista, se trata de “um instrumento de colecta de dados, constituído

por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas de forma oral, na presença do entrevistador” (MARCONI e LAKATOS, 2003, 195-201).

Entrevistamos dois representantes da área de gestão de qualidade de atendimento ao cliente interno e externo, a Rosa Martins, assistente do director e analista da experiência do atendimento ao cliente externo, e o Joel Magaia, analista da experiência do atendimento ao cliente interno. Ambos são membros da Direção da Experiência do Cliente da empresa Ecobank, sendo o Joel Magaia, o director da área.

A princípio, teríamos uma entrevista com os outros funcionários para explicarem sobre suas percepções relativamente ao endomarketing da empresa e suas experiências com a mesma, no entanto, a direção da CX julgou suficiente a disposição dos representantes da direção, contando que eles também são colaboradores e os estudos e análises feitas na empresa com os colaboradores seriam suficientes.

Contudo, a empresa deu a oportunidade de observar durante o dia da entrevista e mais dois dias consecutivos, o ambiente de trabalho e como os colaboradores se portam, bem como a empresa funciona, para constar a confirmação dos dados colhidos na entrevista.

A entrevista levou um dia útil, seguindo os passos necessários para a efetivação da pesquisa. O pedido para o trabalho de pesquisa junto da Ecobank foi feito em novembro de 2022, após a explicação da pertinência da pesquisa sobre o endomarketing, a empresa aceitou o pedido em dezembro do mesmo ano. Na sequência, submetemos o pedido de Credencial da ECA – UEM em janeiro de 2023, tendo sido disponibilizada a Credencial em fevereiro de 2023 e a entrevista na empresa Ecobank, ocorreu no dia 21 de fevereiro de 2023.

Além da entrevista na Econank, a observação que foi feita na empresa Media Mais TV, onde fiz o meu estágio, voltada para Relações Públicas da mesma empresa, bem como a observação de como ocorre o endomarketing de algumas pequenas, médias e grandes empresas nacionais, que pude passar por elas, como por exemplo, o BCI e a TV Miramar, empresas com as quais trabalhei na organização do evento de Marketing realizado em 2019 na ECA – UEM, foi fundamental para compreender alguns problemas ligados ao endomarketing nas empresas e como as empresas grandes valorizam o colaborador da mesma forma que se importam com a imagem da organização, o que me motivou a abordar sobre este tema. No entanto, o destaque vai para a entrevista e estudo feito dentro da empresa Ecobank, pois de lá, obtivemos dados concretos para esta pesquisa.

### **3.2. Considerações éticas**

Foram salvaguardadas todas as questões éticas durante a realização deste trabalho, no que concerne aos nomes dos entrevistados, não nos foi dada a autorização da menção dos nomes do Director e da Assistente da Direção da CX da empresa Ecobank - Maputo, para salvaguardar questões de políticas internas, daí que, foram usados nomes fictícios.

## **IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

No presente capítulo são apresentados e analisados os dados recolhidos por meio de um guião de entrevista aplicada a gestão de comunicação e qualidade de atendimento ao cliente interno e externo e, documentos recolhidos, tendo como objectivo responder as perguntas de pesquisa e aos objectivos apresentados.

### **4.1. Objecto do estudo: apresentação da Ecobank**

Ecobank, oficialmente Ecobank Transnational Incorporated (ETI), é um conglomerado bancário pana africano fundado no Togo, em 1985, e presente em 36 países da Africa Ocidental, Central e Orienta. E o segundo maior banco de Africa, superado apenas pelo sul-africano Standard Bank. Conta com mais de 20 mil empregados e tem cerca de 11 milhões de clientes. Ate dados de 2013, no entanto, de acordo com os dados actuais concedidos pelo presidente do banco numa entrevista a lusa, o Ecobank eh actualmente o maior banco do continente Africano, passando a ter filiais na Africa Austral, incluindo Moçambique.

Em moçambique, o Ecobank é supervisionado e regulado pelo Banco Central de Moçambique. A EMZ tem mais de 4 balcões localizados nas maiores cidades do país, dos quais dois estão alocados na região sul, um na região centro e outro na região norte. Com um total de 118 colaboradores, sendo 71 efetivos, 28 estagiários e os restantes 19 prestadores de serviços.

Tornar a operação lucrativa e que o banco pretende crescer juntamente com o desenvolvimento económico do país. Segundo o presidente do banco Africano Ecobank, Ade Ayeyemi, numa entrevista dada a Lusa, quando respondia uma pergunta referente a visão da empresa.

#### **4.1.1. Objectivo da empresa**

O duplo objetivo do Ecobank Transnational Incorporated é consolidar um banco pan-africano moderno e contribuir para o desenvolvimento econômico e a integração financeira do continente.

O Ecobank oferece uma vantagem natural com suas competências bancárias pan-africanas incomparáveis, construídas ao longo dos últimos 25 anos. Com uma presença impressionantemente ampla, proficiência e desempenho, o banco tem a intenção de oferecer retornos sustentáveis e desempenhar um papel catalisador na transformação da África.

Continua a desempenhar um papel fundamental como pioneiro reconhecido na integração financeira e serviços bancários inclusivos.

#### **4.1.2. Ética e transparência**

O Grupo Ecobank codificou políticas sobre ética corporativa, que se aplicam a diretores e funcionários de todo o grupo. Essas políticas são revisadas regularmente para garantir que estejam alinhadas com as práticas e padrões internacionais.

#### **4.1.3. Propósito, visão e missão**

O Ecobank começou com a ideia de estabelecer um banco na África Ocidental e depois em toda a África para a comunidade empresarial em geral. Os fundadores do Grupo Ecobank idealizaram um banco africano para africanos.

O duplo objetivo do Ecobank é permitir que um banco pan-africano moderno prospere e contribuir para o desenvolvimento econômico e a integração financeira do continente.

### **4.2. Comunicação interna**

A comunicação é o que conduz todas as ações do ser humano. A palavra comunicação deriva do latim *comunicare*. Segundo MATOS (2009. P. 2). Comunicação significa o mesmo que “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Já FERREIRA (2004), comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre; ligar, unir, compartilhar, tornar comum.

No entanto, a comunicação é um processo que necessita ser monitorado de forma ampla para atingir o público interno, os funcionários da empresa e também os parceiros prestadores de serviços, enfim, todos os públicos de interesse. Ela deve agregar a comunicação interna como um valor estratégico e colocá-la no contexto dos negócios.

CHIAVENATO (2002), afirma que.

“Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.”

Dentro da empresa Ecobank foram adotadas estratégias para permitir que a comunicação interna seja mais fluente e evite ruídos. De acordo com o Analista da experiência do cliente, Joel Magaia (entrevista: 21.02.2023),

“muitos directores não têm conhecimento das falhas de comunicação ou eventuais situações que ocorrem dentro da instituição, sobretudo em grandes empresas, contudo, em pequenas e médias empresas esse facto pode ocorrer por razões como: medo de por parte dos colaboradores em se comunicar com os seus superiores devido ao modelo de gestão chefe - subordinado; distanciamento da direção, escassez de reuniões, ausência de um gabinete ou direção de comunicação.”

No entanto, até em grandes empresas pode se constatar que os directores podem ter a falta de conhecimento de muitos problemas da empresa e parecer que não estão interessados em resolver tais problemas. Daí que, a nível interno a empresa ecobank adopta as seguintes formas de manter a comunicação entre os colaboradores e directores, segundo ilustra o quadro a seguir.

<b>Nível 1</b>	Comunicação entre os directores; ocorre nas reuniões e nos grupos restritos entre as lideranças, com o objectivo de actualizar tudo o que é relevante a volta da empresa. São informações geridas a nível da direção.
<b>Nível 2</b>	Comunicação entre os departamentos: ocorre nas reuniões, grupos dos departamentos, com o objectivo de actualizar tudo o que está a volta das actividades dos departamentos, apresentar inquietações e opiniões, e receber informações oficiais das decisões da direção. São informações geridas a nível dos líderes e os colaboradores.
<b>Nível 3</b>	Comunicação entre os colaboradores: a empresa cria condições de haver contacto entre os colaboradores, de modo a trocarem experiências dos diferentes departamentos e fortalecerem os laços. Ocorre através de eventos e encontros de interação. A informação é gerida a nível dos colaboradores entre si.
<b>Nível 4</b>	Comunicação entre os directores e colaboradores: ocorre nas reuniões gerais e periódicas, com o objectivo de comunicar informações relevantes, decisões da empresa, novas políticas, abertura de espaço para se ouvir o colaborador. A informação é gerida a nível geral, com participação de todos.

Tabela: criada pela autora

### **Como a comunicação ocorre na prática?**

“Temos algumas estratégias que nos são eficazes e colhemos bons resultados. Iremos aqui destacar algumas das nossas estratégias de comunicação interna.” (Joel Magaia, 21.02.2023)

- i. *Day limiting*: é um tipo de reunião realizado em todos os sectores, três vezes por semana por um período de 15min em cada reunião, com o objectivo de saudação, apresentação de um mini relatório das actividades, expectativas e sugestões para dar continuidade com as actividades diárias;
- ii. Em casos específicos a empresa disponibiliza um livro de reclamações interno para os colaboradores expressarem suas inquietações;
- iii. A DRH desempenha um papel fundamental em alguns assuntos da comunicação interna, no âmbito da comunicação organizacional integrada;
- iv. A nível da direcção, existe um conselho designado *CX Council*, que lida com os líderes dos departamentos, englobando especialmente todos os directores, administradores, analista da experiência do cliente e gestor de reclamações. Em casos específicos, o conselho pode estender convites para as áreas interessadas e/ou visadas. No *CX Council* é onde se apresenta a radiografia dos problemas e são traçados planos de resolução dos mesmos.

Segundo o nosso entrevistado, a comunicação interna é extremamente importante para manter a motivação do colaborador, resolver e prevenir problemas.

### **4.3. Como manter o colaborador motivado**

“Na empresa ecobank são usadas várias estratégias para motivar e manter o colaborador na empresa, criando laços afetivos, dando segurança e fazendo com que ele se sinta feliz, orgulhoso e prestigiado em ser membro da organização, criando nele o sentimento de embaixador da empresa e marketeer directo dos produtos e serviços da empresa.” (Joel Magaia, 21.02.2023)

Neste contexto, a direcção dos recursos humanos desempenha um papel fundamental para o alcance desse objectivo, assim como o *Customer Experience*, explicaremos o significado dessa direcção importante da organização num outro ponto deste trabalho. Das estratégias adoptadas, destacamos as seguintes:

Antes de arrolarmos as estratégias, importa referir que existem direitos e benefícios. Os direitos são dados de forma obrigatória enquanto que os benefícios não são dados por obrigação, mas de boa fé e/ou boa vontade da parte de quem oferece os mesmos. De acordo com o Gestor da CX da Ecobank, encontramos na empresa direitos observados e benefícios através das seguintes estratégias:

- i. Os salários são compatíveis com a experiência profissional e nível académico dos colaboradores de acordo com a grelha salarial.
- ii. A direção dos recursos humanos deve pagar os salários sempre na data estabelecida para o efeito, e em casos de atraso, deve comunicar a tempo real sobre o atraso, as devidas razões e a previsão do pagamento.
- iii. A empresa oferece um plano de saúde para todos os colaboradores da empresa.
- iv. A empresa oferece subsídios de alimentação e transporte. Em casos de horas extras, a empresa paga o transporte, o jantar e paga pelas horas extras.
- v. Em caso de morte a empresa presta assistência financeira a família enlutada e se o colaborador perder um dos parentes directos, a empresa paga a urna.
- vi. Semestralmente a empresa dá uma festa interna com participação de todos, designada TGF – *Thanks God Friday*, com o objectivo de criar um ambiente descontraído, mais leve para conversa e criação de laços afetivos e de amizade;
- vii. A empresa oferece bónus e honra aos colaboradores mais produtivos para estimular a competitividade e fazer com que quem trabalha bem se sinta reconhecido, acolhido e distinguido;
- viii. A empresa se preocupa com a qualidade da experiência do cliente interno tendo a nível da direção um órgão autónomo (*Costoms Experience*) que lida com todas as questões externas bem como internas da empresa, aconselhando os directores a se colocarem no lugar do colaborador, de modo que o tratamento seja de amor e humanidade;
- ix. O modelo de gestão é de liderança, abrindo espaço para que todos façam parte integralmente da vida da empresa;
- x. A empresa oferece formações para os colaboradores.

#### **4.4. *Customer Experience* (Experiência do Cliente)**

Assim como as estratégias do Marketing, o termo *endomarketing* e a carreira dessa área são novos, a *Customer Experience* também é uma área nova e eficaz para a nova demanda do mercado, devido a competitividade e agressividade do mesmo.

*Customer Experience* é uma direção autónoma que vigia a imagem percebida e a imagem projectada da empresa para o cliente interno e o cliente externo, monitorando as actividades, identificando problemas de comunicação, de atendimento, removendo obstáculos para evitar que o cliente interno e o externo tenha experiências negativas. Joel Magaia refere que:

“A *Customer Experience* faz um trabalho proactivo de prevenção de problemas com o objectivo de zelar pela boa imagem da empresa; diferente do *Customer Service*, que surgiu antes da *Customer Experience* que, fica a espera dos problemas para reagir, ou seja, esse serviço é reactivo, só resolve problemas depois deles explodirem.”

#### **4.4.1. Como surgiu**

*Customer Experience*, ou simplesmente CX, é definida pela interação que ocorre entre empresas e consumidores, sejam estes internos ou externos, que inclui a jornada do cliente durante a compra, desde o contacto com os produtos ou serviços oferecidos até a comunicação directa com um funcionário ou com os directores, para o caso de colaboradores.

A *Customer Experience* surgiu nos Estados Unidos, movido pelo forte desenvolvimento económico, para responder a necessidade de promoção de ótimos relacionamentos com o cliente, pois com o mercado cada vez mais competitivo, possuir um bom produto apenas, deixou der suficiente.

Actualmente ganhou popularidade com as empresas Amazone e Disney. Contudo, a Cx tem origem mais longínqua, remetendo a Revolução Industrial e ao desenvolvimento da economia dos estados unidos, bastante afetada por eventos como a quebra da Bolsa de Valores (1929) e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). A ideia da *Customer Experience* é de colocar o cliente (interno e externo) como o centro do negócio.

Partindo da idéia de que o primeiro cliente é o colaborador, há uma enorme necessidade de se olhar de uma forma especial para ele, tratando-o com respeito, com amor e valorização, de modo que este faça a venda desses valores para o cliente externo, se tornando um embaixador por excelência da empresa e fazedor do marketing directo, recomendando os produtos e serviços da empresa. Também porque a ideia eh produzir para lucrar, deve ser bem tratado quem ajuda a empresa a alcançar esse objectivo, é naturalmente o colaborador.

#### **4.4.2. Como funciona a *Customer Experience***

Realiza jornadas do cliente e de produtos, com a ideia de remover obstáculos que os clientes internos e externos podem encontrar e evitar que experiências negativas possam ser vividas.

“A *Customer Experience* se preocupa com todas as áreas da empresa e com todos os seus intervenientes. Cuida da imagem física, monitora o andamento

das actividades, trabalha junto dos responsáveis das áreas que têm alguma dificuldade em fazer o trabalho andar devidamente, reúne-se com os líderes dos departamentos, colhe informações relevantes para melhorar o ambiente do trabalho e apresenta resultados a direcção máxima da empresa de modo a sugerir soluções e junto da direcção se tomar decisões que gerem mudanças e/ou melhorias.” (Joel Magaia, 21.02.2023)

Na empresa Ecobank são adoptadas as seguintes estratégias para monitorar a qualidade da experiencia do cliente:

- **Serviços de pesquisa interna:** visam apurar a opinião, a sensibilidade do colaborador em relação aos vários serviços da empresa, principalmente no que toca as dificuldades ou facilidades do trabalho. A pesquisa é feita por meio de entrevistas, onde o profissional da CX faz perguntas e anota as respostas previamente preparadas. Esta estratégia não costuma ser estática, e nem obedece um padrão, uma vez que o principal objectivo é de apurar a verdade, porque só assim, se irá chegar a soluções eficientes.
- **Cliente fantasma:** o profissional da CX, apresenta-se como cliente externo nos balcões de atendimento e observa como é atendido e como os colaboradores se tratam e se os colaboradores realmente bem representam a empresa, mostrando domínio das suas áreas de actuação. A finalidade é de monitorar e avaliar o colaborador, de modo a se observar possíveis problemas de comunicação interna que podem influenciar negativamente no próprio atendimento ao cliente externo. Por exemplo: se se identificar que, um colaborador não tem domínio da sua área, ele será depois solicitado para ele apresentar as suas dificuldades, analisar o motivo pelo qual ele exerce uma função que seja do seu agrado, se não estiver satisfeito com a empresa, procura-se saber o motivo, todo esse processo se envolve na resolução de problemas de comunicação interna eminentes e futuros.
- **Linha de denúncia:** O colaborador pode se apresentar de forma voluntaria a DRH para manifestar suas inquietações e tem direito a resposta ou resolução da sua questão. Caso não tenha sucesso, tem a liberdade de apresentar a direcção de auditoria Interna, a Direcção do Controlo Interno e/ou a Direcção do *Customer Experience*, como também pode recorrer aos canais de Grupo Ecobank.

#### 4.5. Factores que desmotivam o colaborador

Perguntado sobre os principais factores que desmotivam os colaboradores da empresa Ecobank, de acordo com os dados colhidos pelos profissionais do *CX Council*, o Joel Magaia, referiu que:

“De uma forma geral, a desmotivação costuma ser a mesma em todas as empresas, contudo, internamente, quando percebemos que um ou mais colaboradores estão a produzir pouco, a desleixar as suas tarefas, a atrasar nos horários normais de trabalho, cheios de murmurações e queixas, o *CX Council* participa das reuniões ordinárias dos departamentos para perceber o que pode estar a acontecer, ou mesmo chama os colaboradores de forma particular para conversar e deixar o colaborador expressar o que os desmotiva no trabalho.”

Nesta ordem de ideias, do que o Analista da Experiência do Cliente colhe dos próprios colaboradores do Ecobank como factores de desmotivação, destacamos as seguintes situações que desmotivam o colaborador:

- Quando o colaborador não se sente útil;
- Quando o colaborador não se identifica com o trabalho que faz;
- Quando o colaborador não acha relevante a actividade que faz;
- Quando o colaborador trabalha numa área que não seja de seu domínio;
- Quando um líder negligencia as suas actividades;
- Salário incompatível com o seu nível académico ou experiencia de trabalho;
- Dificuldade de comunicação dentro da empresa;
- Assédios e discriminações;
- Desvalorização do seu ser e da sua profissão;
- Desrespeito.

A *Customer Experience* colhe esses dados, para oferecer soluções práticas em todas as situações que forem identificadas, sendo que a decisão das alterações é tomada com junto dos outros membros do *Cx Council*.

“Em caso de alterações, principalmente para as grandes decisões como mudança de carreira, medidas de disciplina ou de mudança de políticas sobre situações ligadas a assédios e discriminação, o Concelho deve sempre estar em acordo para o prosseguimento dos processos. Já tivemos casos de mudança de carreira, essas situações têm custos e movimentam significativas mudanças na empresa, implica formações e outras contratações, quando se justificar o efeito.” Acrescentou o Joel Magaia (entrevista:21.02.2023).

Com os colaboradores desmotivados, a empresa não evolui e o seu ambiente torna-se desagradável, impróprio para produzir e muito menos para receber clientes e fazer crescer o negócio.

A desmotivação pode partir da empresa, da liderança da empresa ou dos departamentos, mas também pode partir do próprio colaborador, se ele tiver outros interesses não alinhados com empresa, por isso, a comunicação deve ocorrer frequentemente e a avaliação do CX é fundamental nesse processo.

#### **4.6. Direcção de Marketing da Ecobank**

Esta direcção está diretamente ligada a comunicação mercadológica, onde são trabalhadas todas as estratégias de venda e promoção dos serviços da empresa. Contudo, dentro da perspectiva da comunicação organizacional integrada, esta área tem trabalhado com a CX para medir a qualidade da experiência do cliente através das redes sociais por exemplo.

Quanto as outras áreas ligadas a comunicação, ou seja, a direcção de comunicação, o *CX Council* trabalha diretamente com a Assessoria de Imprensa da Empresa mãe, a sede internacional.

#### **4.7. Resultados de priorizar o cliente interno (Qual é a necessidade de se manter um colaborador motivado?)**

Em entrevista, prontamente o Analista da Experiência do Cliente da Ecobank, Joel Magaia, respondeu:

“Sem colaboradores a empresa não existe.” Esta foi a primeira resposta dada pelo entrevistado, respondendo prontamente com a frase destacada. Justificando, disse: “o que faz a empresa não são estas paredes, não e este edifício bonito e bem decorado. O que faz a empresa são colaboradores, pois eles são a maquina de produção de riqueza da instituição, pois por exemplo, os accionistas investem o capital financeiro com a finalidade de obtenção de lucros, quem trabalha para isso são os colaboradores.”

Portanto, sem um colaborador motivado, não existe empresa produtiva a longo prazo, o que reduz riscos de crises e falência da organização.

Existem outros canais que protegem o colaborador, a lei protege, entretanto, para a Banca por exemplo, o Banco de Moçambique faz o controlo sobre como funcionários da área são tratados, pois existe um regime, uma politica padronizada pelo BM para o atendimento ao colaborador também, existem balizas, normas, que devem ser observadas nesse quesito.

É importante também se velar por uma boa imagem da empresa, a forma como o colaborador é tratado contribui substancialmente para o efeito.

Com o colaborador motivado, se tem um colaborador fiel e comprometido com a visão da empresa, isso reduz custos, porque as formações sempre dispendem recursos. Neste contexto, um colaborador desmotivado pode simplesmente usar a empresa par progredir em buscar clientes excelentes e os levar consigo para uma empresa concorrente ou mesmo para abrir a sua própria empresa, daí que, a empresa sai muito a perder.

“A empresa adota uma cultura de liderança, de modo a aproximar mais o cliente interno dos directores e bem gerir questões relacionadas com o assédio sexual, a discriminação e outros, de modo a proporcionar uma qualidade boa no ambiente de trabalho.” (Joel Magaia, 21.02.2023)

#### **4.8. Modelo de motivação do colaborador**

As empresas podem adoptar vários sistemas para manter o colaborador motivado, de acordo com as suas condições estruturais e tecnológicas. Contudo, é imprescindível que sejam observadas as seguintes principais questões para manter o colaborador motivado:

- Valorizar o colaborador, enquanto ser humano, profissional e cidadão;
- Estimular a progressão da carreira do colaborador;
- Remunerar de forma compatível as capacidades profissionais do colaborador;
- Acompanhar os avanços tecnológicos, para que o colaborador se sinta evoluindo;
- Tratar o colaborador de forma especial, como família, na qual todos crescem juntos;
- Acreditar no colaborador e potencializar as suas habilidades;
- Oferecer benefícios aos colaboradores, ou seja, algo que esteja acima dos seus direitos que o assistem enquanto trabalhador, pois os benefícios não são direitos, isso fará com que o colaborador se sinta especial;
- Fazer com que o colaborador se sinta dono do negócio;
- Olhar para o colaborador de forma mais humana e não como adversário, mas como quem irá ajudar no crescimento do negócio.

*“É preciso crescer e mudar de mentalidade, olhar para o colaborador como parte fundamental do negocio, pois é através do colaborador que a empresa pode chegar até onde almeja.” (Joel Magaia, entrevista 21.02.2023)*

#### **4.9. Análise e interpretação dos dados**

Foi possível observar que a entrevista trouxe dados novos e uma forma prática do *endomarketing* diferente daquilo que estudamos em sala de aulas e o que foi encontrado na revisão de literatura. Mas, vamos aqui apresentar uma análise do que colhemos no campo em consonância com o que defendem alguns autores.

##### **4.9.1. Aplicação do Conceito**

(BEKIN *apud* CANGUSSU, 2015) O *endomarketing* é o alinhamento almejado, a linha para que os gerentes possam estabelecer uma conexão e uma maneira eficaz de comunicação com

seus colaboradores, visando que estes estejam centrados e engajados com os projetos organizacionais.

De acordo com os dados apurados na entrevista, constatamos que a empresa ecobank além de se importar em estabelecer uma conexão com o colaborador, ela criou uma direcção que avalia e gere a qualidade do cliente interno, designada *Customer Experience*. Através desta direcção é medida a qualidade com que a comunicação flui internamente, bem como, que conhecimento, que posicionamento o cliente interno tem da empresa. Todos estes factores se refletem no atendimento ao cliente externo.

Sendo a mesma direcção engajada em trabalhar com o marketing interno e externo e usando de estratégias similares de comunicação, e possível constatar a prático do que diz o autor DALPIAZ (2002, p.9) que, afirma que: “no *Endomarketing* essa forma de retenção e de atracção do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são desenvolvidas para a massa, isto é, para o grande público”.

Para se comunicar com o público interno, a *Customer Experience* usa das mesmas estratégias com o público interno, exceptuando as reuniões ordinárias, extraordinárias, emails e grupos internos de comunicação.

#### **4.9.2. A gestão da comunicação interna**

A nível interno a empresa Ecobank adopta as seguintes formas de manter a comunicação entre os colaboradores e directores:

- i. *Day limiting*: é um tipo de reunião realizado em todos os sectores, três vezes por semana por um período de 15min em cada reunião, com o objectivo de saudação, apresentação de um mini relatório das actividades, expectativas e sugestões para dar continuidade com as actividades diárias;
- ii. Em casos específicos a empresa disponibiliza um livro de reclamações interno para os colaboradores expressarem suas inquietações;
- iii. A direcção dos recursos humanos desempenha um papel fundamental em alguns assuntos da comunicação interna, no âmbito da comunicação organizacional integrada;
- iv. A nível da direcção, existe um conselho designado *CX Council*, que lida com os líderes dos departamentos, englobando especialmente todos os directores,

administradores, analista da experiência do cliente e gestor de reclamações. Em casos específicos, o conselho pode estender convites para as áreas interessadas e/ou visadas. No *CX Council* é onde se apresenta a radiografia dos problemas e são traçados planos de resolução dos mesmos.

Segundo o nosso entrevistado, Joel Magaia, a comunicação interna é extremamente importante para manter a motivação do colaborador, resolver e prevenir problemas. E para a empresa em estudo, estas são as formas julgadas como eficazes para manter a comunicação interna, no contexto da organização.

### **4.9.3. A questão da motivação**

O *Endomarketing* é um coadjuvante com intensa participação na motivação do público interno. (BEKIN, 2004, p.69) Ter um colaborador devidamente estimulado, motivado e mobilizado é o melhor aliado que a empresa pode ter quando visa o crescimento da instituição, baseando-se em pilares sociais e humanos com a valorização de pessoas como o principal recurso da empresa. (BEKIN, 2004) O *endomarketing* assume o papel de gerenciar o capital intelectual, colocando os programas e projetos de forma que colaboradores sintam-se estimulados a tornarem-se ‘marqueteiros de plantão’.

“Sem colaboradores a empresa não existe.” Esta foi a primeira resposta dada pelo Joel Magaia, respondendo prontamente com a frase destacada. Justificando, disse:

“o que faz a empresa não são estas paredes, não é este edifício bonito e bem decorado. O que faz a empresa são colaboradores, pois eles são a máquina de produção de riqueza da instituição, pois por exemplo, os accionistas investem o capital financeiro com a finalidade de obtenção de lucros, quem trabalha para isso são os colaboradores.”

Esta afirmação, leva-nos a crer que a empresa se preocupa com o seu lucro, mas tem a consciência de que as pessoas é que fazem o lucro e para tanto, elas precisam ser motivadas, dessa forma, a empresa cria condições de estabelecer estratégias que motivem e mantenham os colaboradores motivados.

Portanto, sem um colaborador motivado, não existe empresa produtiva a longo prazo. Existem outros canais que protegem o colaborador, a lei protege, entretanto, para a Banca por exemplo, o Banco de Moçambique faz o controlo sobre como funcionários da área são tratados, pois existe um regime, uma política padronizada pelo BM para o atendimento ao colaborador também, existem balizas, normas, que devem ser observadas nesse quesito. Nesta ordem de ideias, a empresa praticamente só se vê, também motivada a estimular a

motivação do colaborador, fazendo dele um aliado para assegurar uma boa imagem da empresa.

#### **4.9.4. Gerindo pessoas e relacionamentos na organização**

Segundo FORONI (2014), a estratégia de gestão de pessoas tem sua identificação intermediada pelo modelo de gestão de pessoas adotado pela organização. Dessa maneira, o modo como os gestores definirão o modo de atuação da empresa, assim como o contexto e ambiente que esta está inserida, irá influenciar no comportamento dos colaboradores. “Assim, o modelo de gestão de pessoas pode ser traduzido na busca de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização” (FORONI, 2014).

Duas estratégias básicas para a gestão de pessoas são propostas: Controle e comprometimento com os objetivos organizacionais. Elas consistem em filosofias de Administração que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas.

Sob a perspectiva da estratégia de controle, os funcionários são considerados factor de produção, números e custos que precisam ser comandados e controlados para desempenharem bem suas funções. Sob a perspectiva da estratégia de comprometimento, os funcionários são considerados parceiros no trabalho (ALBUQUERQUE, 1999; 2002).

Se as organizações investirem nesses colaboradores, automaticamente estará investindo na empresa, pois eles se comprometerão em buscar um bom desempenho para que os resultados organizacionais estejam em uma melhoria contínua. A gestão de pessoas está intimamente ligada à cultura organizacional. A distinção entre orientação de pessoas (preocupação com a satisfação e bem-estar geral) e orientação das tarefas (métodos de realização de objetivos específicos) está bem estabelecida na cultura organizacional (SILLA; NAVAJAS; KOVES, 2017).

A Ecobank cria estratégias de modo a fazer com que o colaborador seja e se sinta Embaixador da organização, carregando a “camisola” da empresa, divulgando os valores, a missão, a visão e o compromisso da empresa, mantendo ele comprometido com a causa, contudo, antes, a empresa se compromete em oferecer a melhor experiência ao cliente interno.

Com o colaborador motivado, se tem um colaborador fiel e comprometido com a visão da empresa, isso reduz custos, porque as formações sempre despendem recursos. Neste contexto, um colaborador desmotivado pode simplesmente usar a empresa para progredir em buscar

clientes excelentes e os levar consigo para uma empresa concorrente ou mesmo para abrir a sua própria empresa, daí que, a empresa sai muito a perder.

Segundo BEKIN (1995), as práticas do *endomarketing* estão voltadas diretamente para o público interno, fazendo com que haja um reflexo positivo da promoção dos valores da organização para com o cliente final.

Vender o produto para seu cliente interno é tão importante quanto vender para o cliente externo, a prática do *endomarketing*, derivada do marketing tradicional possibilita às organizações estreitarem seus relacionamentos junto aos seus colaboradores. Segundo KOTLER e KELER (2006), uma organização pode usufruir de um excelente serviço de marketing, contudo, não significa acerto nessa área, para se obter sucesso é importante a percepção dos clientes por parte dos demais setores. BEKIN (1995, 1995, p. 2) afirma que:

O *endomarketing* consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa.

A empresa Ecobank adota uma cultura de liderança, de modo a aproximar mais o cliente dos directores e bem gerir questões de assédio sexual, discriminação e outros, de modo a proporcionar uma qualidade boa no ambiente de trabalho.

#### **4.9.5. Vantagens e obstáculos**

Ao se adotar acções de *Endomarketing* com o intuito de aprimorar-se e manter-se competitiva, a empresa é capaz de inovar-se e reinventar-se, adaptando-se para o novo cenário do mercado e ao novo perfil dos consumidores. Um dos pontos adotados e abordados nas práticas de *Endomarketing* é trabalhar o capital intelectual, cativando seus colaboradores e motivando-os.

A motivação é o movimento para a acção, o que é atrativo para a empresa. Mas lidar com pessoas é simples e complexo, pois existem vários fatores como a motivação, problemas pessoais, a cultura, costumes entre outros que podem gerar dificuldade para o profissional dessa área do marketing em lidar com o cliente interno.

Os colaboradores da empresa Ecobank apresentam e/ou apresentaram desmotivação no trabalho, de acordo com as pesquisas internas da CX, cujos resultados destacam os seguintes factores, por ele influenciado ou pelo patronato: Não se sentir útil; Não se identificar com o trabalho que faz; Não achar relevante a actividade que faz; Trabalhar numa área que seja de

domínio; Negligência com as suas actividades ; Salário incompatível; Dificuldade de comunicação dentro da empresa; Assédios e discriminações; Desvalorização do seu ser, da sua profissão; Desrespeito.

#### **4.9.6. O papel da motivação e valorização do colaborador**

A satisfação de Clientes Internos no Trabalho Segundo SOUSA (2013), “a satisfação do cliente interno está relacionada ao suprimento de suas necessidades, desejos e expectativas.” Se o indivíduo é tratado da maneira que considera um bom tratamento em seu trabalho, muito provavelmente ele se sentirá satisfeito e terá um desempenho satisfatório. Sabe-se que o ambiente da organização influencia no comportamento dos colaboradores com relação ao trabalho. Para se ter essa informação é necessário comunicar com o colaborador, usando o canal de comunicação adequado para o objectivo pretendido.

As empresas podem adoptar vários sistemas para manter o colaborador motivado, de acordo com as suas condições estruturais e tecnológicas. Contudo, é imprescindível que sejam observadas as seguintes principais questões para manter o colaborador motivado:

- Valorizar o colaborador, enquanto ser humano, profissional e cidadão;
- Estimular a progressão da carreira do colaborador;
- Remunerar de forma compatível as capacidades profissionais do colaborador;
- Acompanhar os avanços tecnológicos, para que o colaborador se sinta evoluindo;
- Tratar o colaborador de forma especial, como família, na qual todos crescem juntos;
- Acreditar no colaborador e potencializar as suas habilidades;
- Oferecer benefícios aos colaboradores, ou seja, algo que esteja acima dos seus direitos que o assistem enquanto trabalhador, pois os benefícios não são direitos, isso fará com que o colaborador se sinta especial;
- Fazer com que o colaborador se sinta dono do negócio;
- Olhar para o colaborador de forma mais humana e não como adversário, mas como quem irá ajudar no crescimento do negócio.

Um colaborador que se sente valorizado tende a dar valor a empresa, ao empregador e a satisfazer as necessidades do cliente, pois oferece ao cliente externo, o valor que recebe da sua própria instituição.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não restam dúvidas que o *endomarketing* é uma tendência actual muito forte para o crescimento de uma pequena, média ou grande empresa, porque visa buscar a satisfação do colaborador em seu trabalho para que ele desempenhe a sua função com sucesso resultando em produtos ou serviços que serão do agrado do consumidor.

Todo cliente satisfeito tende a voltar a consumir o mesmo produto e comprá-lo no mesmo vendedor, dependendo de como tiver sido tratado, atendido e naturalmente da qualidade do produto ou serviço. MINADEO (2008) fala sobre alguns objetivos que fazem parte do processo do *endomarketing*, como fazer a comunicação interna de fácil entendimento e mais acessível, fazer com que todo o grupo participe, exponha suas ideias, proporcionar uma maior liberdade entre os colaboradores e gerentes. Dessa maneira, a empresa vai demonstrar seu valor pelo colaborador e ele se sentirá motivado.

A motivação é crucial neste processo do *endomarketing*, o colaborador tem a necessidade de sentir que a empresa é comprometida com ele, através da valorização da sua existência, do seu papel, do seu desempenho, do afeto, do bom trato, da comunicação viva, eficaz e eficiente.

Este TCC, estudou o caso da empresa ecobank, e foi possível constatar que: nem todas as empresas têm falta de conhecimento sobre a necessidade de se fazer o marketing interno, mas muitas não entendem a importância de se priorizar esse sector diretamente ligado a estimulação da motivação do colaborador; muitos directores têm a dificuldade de solucionar problemas da comunicação interna por falta de conhecimento das lacunas existentes; algumas empresas negligenciam o *endomarketing* porque as suas prioridades apenas cingem-se no lucro; são poucas empresas que entendem a necessidade de fazer um bom marketing interno e produzem resultados de harmonia laboral, alta produtividade, boa imagem interna, embaixadores internos, fidelização do cliente interno, redução significativa de ruídos, lucro e gráfico crescente da empresa, geralmente estas são grandes empresas que, buscam estratégias internacionais, na verdade, mais ligadas a valorização do capital humano, sem o qual o trabalho não corre; as empresas que não fazem um marketing interno, ou mesmo não se apoiam as estratégias de RP, não tendem a crescer, ou são fadadas ao fracasso a curto ou médio prazo; as empresas de sucesso valorizam os colaboradores porque têm perspectivas do futuro e de criar um relacionamento duradouro com os funcionários, fazendo desta forma com que todos cresçam.

De acordo com a pesquisa deste TCC, podemos destacar aqui alguns meios que podem ser adotados pelas empresas que ainda estão a conhecer e a entender a importância do *endomarketing*, principalmente na actualidade, em que a concorrência é maior e os avanços tecnológicos não podem ignorados: importa, primeiro entender que o primeiro cliente da empresa é o colaborador; tornar o colaborador, embaixador da empresa, fazendo também com que ele se sinta dono do negócio; treinar e comunicar com eficácia ao colaborador sobre a missão, visão, compromisso e valores da empresa; manter fluente a comunicação, através de reuniões presenciais ou remotas (ordinárias e extraordinárias), livro de reclamações, uso de tecnologias de comunicação e informação; praticar as RP, criar eventos e criar condições de toda a equipa participar da organização dependendo da dimensão da empresa; bonificar colaboradores mais produtivos de tempos em tempos; criar um departamento ou direcção que fiscaliza a qualidade de atendimento ao cliente interno.

A implantação dos programas de comunicação interna elaborados necessita estar precedida de uma política de comunicação bem estruturada para que as actividades possam se nortear apoiadas em valores fundamentados de acordo com a realidade empresarial. Portanto, mais uma vez, torna-se essencial conhecer e entender a cultura global que gere a organização.

Segundo a professora Margarida Kunsch (2003, p.336), para que a política de comunicação se estabeleça efetivamente e passe credibilidade, é fundamental que todos os funcionários participem, estejam envolvidos e determinados, principalmente a alta direcção, que deve ser a primeira a dar o exemplo aos demais.

BRUM, defende o fortalecimento das relações interpessoais dentro da empresa e afirma que isso gera valor para a empresa, trazendo melhorias na qualidade de seus serviços e/ou produtos, deixando o colaborador motivado, buscando cativá-lo. DALPIAZ (2002, p.9) afirma que: “no *Endomarketing* essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as acções são desenvolvidas para a massa, isto é, para o grande público”.

Nesta ordem de ideias segue a experiência e visão da empresa Ecobank, de que é preciso que se crie um forte relacionamento entre a empresa e os colaboradores, como por exemplo, a Ecobank participa das despesas das cerimónias fúnebres dos parentes próximos do colaborador, oferece benefícios de saúde para o colaborador e sua família, realiza eventos e premiações anualmente para criar um *networking* interno, oferece treinamentos para melhorar

a carreira do colaborador, e valoriza o colaborador através das medidas administrativas e da direcção de qualidade da empresa.

Estes detalhes são refletidos na fidelidade do colaborador e evita a troca recorrente de colaboradores na empresa, o que reduz custos e prejuízos maiores quando se perde um colaborador para concorrência.

Os autores estudados na revisão bibliográfica e o nosso entrevistado, são unânimes ao afirmar que o colaborador é o primeiro e principal cliente da empresa, importa que ele seja valorizado, tratado como cliente fazendo o uso das estratégias de marketing externo também para que ele seja motivado e aumente a produtividade.

### **5.1. Constatções gerais**

Ao longo da pesquisa foi possível constatar que a Ecobank em Moçambique adoptou estratégias actuais para gerir a comunicação interna e o *endomarketing* dentro da empresa de modo a manter a motivação dos colaboradores.

A empresa criou condições de ter uma direcção designada *Customer Experience*, ou simplesmente Experiência do Cliente, de modo a gerir, controlar e melhorar a experiência do cliente interno e externo com a empresa. Esta decisão traz melhorias, no entanto, alguns colaboradores chocam-se ainda com alguns procedimentos, como por exemplo a estratégia de Cliente Mistério, que é escolhida pelo analista da Experiência do Cliente de modo a avaliar o preparo do cliente e conhecimento que ele tem sobre a instituição, seus valores, missão, visão e compromisso.

É notória a ligação e envolvimento das actividades do marketing interno e externo do Ecobank, um complementa o outro, desta forma, a empresa une a avaliação destes movimentos numa única direcção com a finalidade de produzir melhores experiencias do cliente interno com a empresa, e este, por sua vez, oferece a melhor experiencia ao cliente externo.

A CX ainda tem poucos colaboradores, contando apenas com o Analista da Experiência do Cliente a sua Assistente que, também é Analista da área, sem contar que a sede em Moçambique não tem uma direcção de Comunicação e Imagem, esta depende da direcção da sede internacional.

## 5.2. Sugestões

De acordo com as constatações acima e com os estudos ligados ao *endomarketing*, a seguir passo a apresentar algumas sugestões consideradas relevantes para este trabalho:

- Criar uma direcção de comunicação e imagem na sede em Maputo para gerir questões ligadas a comunicação dentro da empresa a nível de Moçambique, e esta terá uma cooperação directa com o *CX Council* e as outras áreas afins;
- Apresentar aos colaboradores a CX de forma mais didáctica e informar sobre as estratégias usadas pelo concelho, para que esta área seja mais conhecida e se perceba a sua importância;
- Treinar ou contratar mais um colaborador para vaga de Analista da CX de modo a responder a demanda e melhorar o desempenho desta direcção.

## VI. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas.** In: Fleury, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização.* São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade.** In: **Vieira, M. M. F.; Oliveira, L.M.B. (Orgs.) Administração contemporânea: perspectivas e estratégias.** São Paulo: Atlas, 1999.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG.** *Revista de Administração Contemporânea.* São Paulo: vol.4, n.2, 2000. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552000000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000200008) Acesso em 07 de nov. 2020.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: *Makrons Books*, 1995.

\_\_\_\_\_, S. F. (2002) **Endomarketing: Um estudo de caso da comunicação interna de objetivos empresariais dirigida aos gerentes de agências de uma instituição financeira.** Tese de Mestrado, Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado. [Internet] Disponível em [http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=349](http://200.169.97.106/biblioteca/tede//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=349)> [Consult. 26 de julho de 2021]

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

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação e tese.** São Paulo: Atlas. 2007.

BRUM, A. M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_, A. M. (2003) **Respirando endomarketing.** 2aed. Porto Alegre, L&PM, pp.42

\_\_\_\_\_, A. M. (2005) **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno,** Porto Alegre, L&PM, 2005, pp. 30 – 50

\_\_\_\_\_, A. M. **Endomarketing de A a Z.** Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007. 254 p.

CERQUEIRA, W. (1994) **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1a ed. pp. 15 – 51

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gerenciando Pessoas. 3 ed. São Paulo: Makron Book, 2004.**

DUARTE, Margarida da Silva Carmo. **A Comunicação Interna e o Stress dos Colaboradores**. 2015. 67 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

FERREIRA, J.M.C, Neves, J & Caetano, A. (2001). **Manual de Psicologia das Organizações. Amadora, MC Graw Hill**, pp. 289 – 305

FORONI, Paula Gabriela. **Gestão Estratégica de Pessoas: Um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. 2014. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRALDO, Luis Felipe; PASSINO, Kevin M. Dynamic Task Performance, Cohesion, and **Communications in Human Groups**. Ieee Transactions On Cybernetics, [s.l.], v. 46, n. 10, p.2207-2219, out. 2016. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). <http://dx.doi.org/10.1109/tcyb.2015.2470225>.

<https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Ecobank> (à 01 de março de 2023, 10:10h)

<https://visao.sapo.pt/visaosaude/2020-05-11-queremos-crescer-com-o-desenvolvimento-de-mocambique-ecobank/> (à 01 de março de 2023, 10:15h)

<https://www.ecobank.com/group/about-us/who-we-are> (à 01 de março de 2023, 10:20h)

<https://www.ecobank.com/mz/personal-banking/countries> (à 01 de março de 2023, 09:00h)

KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: **Como criar, conquistar e dominar mercados**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução de Marketing**. São Paulo: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo Milênio**. São Paulo: Prentice, 2000.

\_\_\_\_\_, Philip; Keller, Kelvin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_, M. M. K. (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2006.

\_\_\_\_\_, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com as Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica**, 5ª ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e Gestão de Pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24102008092513/pt-br.php>>. Acesso em: 29 out. 2020.

LOCKE, E.A. & Latham, G.P.(1996). **Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel**. *Psychological Science*.

LUKOTO, Khathutshelo; CHAN, Kai-ying. **The perception of innovative organizational culture and its influence on employee innovative work behaviour**. 2016 Portland International Conference On Management Of Engineering And Technology (picmet), [s.l.], p.972-977, set. 2021. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/picmet.2016.7806707>.

MATOS, G.G. (2009) **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2ª ed. São Paulo, Manole, pp. 90-120

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A **three-component conceptualization of organizational commitment**. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991.

MINADEO, Roberto. *Gestão de marketing: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, A. (2004) **Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia**, Lisboa: Sílabo

PÉREZ-RAMOS, J. (1990) **Motivação no trabalho: abordagens teóricas** *Psicologia USP* v.1 n.2 supl.2 São Paulo dez. 1990

ROBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Waldir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Rafael Brito da. **Endomarketing e o Comprometimento Organizacional na Percepção dos Empregados em uma Empresa de Serviços: Um estudo de caso no Banco de Brasília (BRB)**. 2009. 74 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharelado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

\_\_\_\_\_, Joab António da; VIANA, Bruno Pinheiro. **O Uso do Endomarketing em Empresas Automotivas**. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14., 2013, Conic - Semesp. p. 1 - 11.

SOUSA, Aricélia Alves de. **Endomarketing como estratégia em gestão de pessoas**. *Revista Online Ipeg, Goiânia*, v. 01/2021, n. 005, p.1-18, jul. 2021.

TAWAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comprometimento nas organizações**. São Paulo, SP. Editora Vozes, 2005.

# APÊNDICES E ANEXOS

## ANEXOS – 1



Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação

Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas

Guião de entrevista

Saudações,

Meu nome é Marta Mário Alberto, sou estudante finalista no curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane. Pretendo realizar uma pesquisa sobre o as estratégias e ferramentas do *Endomarketing* (Marketing orientado para o público interno) e como essa área do Marketing contribui para o crescimento da empresa mantendo o colaborador motivado a produzir. Desta feita gostaria de conversar consigo colocando-lhe algumas perguntas, cujas respostas serão usadas apenas para fins do presente trabalho. A nossa conversa pode ser interrompida sempre que achar necessário.

➤ **Perfil dos entrevistados**

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Cargo: \_\_\_\_\_
3. Experiencia Profissional: \_\_\_\_\_

➤ **Perguntas dirigidas ao Representante do Gabinete/Direção da Comunicação**

1. Qual é a visão que tem sobre o papel dos colaboradores?
2. Qual é a importância dos colaboradores para a empresa ECOBANK?

3. Como identificar as estratégias ideais para manter os colaboradores motivados?
4. Existe um departamento que lida directamente com a satisfação do colaborador? Se sim, como funciona?
5. Como os colaboradores reagem as estratégias adoptadas pela empresa para o seu funcionamento a nível da comunicação?
6. Quais resultados a empresa colheu e/ou colhe pelas estratégias do endomarketing por si adoptadas?
7. Como funciona a comunicação interna da empresa?
8. Por que a empresa se dedica em manter o colaborador motivado?
9. Existe algum modelo ideal para manter o colaborador motivado?
10. Como construir uma relação sólida e duradoura com os colaboradores?

➤ **Perguntas dirigidas aos Colaboradores**

1. Como se sente tratado(a) dentro da empresa?
2. O salário pago pelo seu trabalho é suficiente para te manter motivado a trabalhar? Porquê?
3. Se sente à vontade para expor a sua opinião relativamente a algum facto que ocorre dentro da empresa seja positivo ou negativo?
4. O que mais gosta na empresa na qual trabalha?
5. Sente orgulho de colaborar com a ECOBANK? Porquê?
6. Conhece e consegue representar os valores, a missão, a visão e o compromisso da empresa?
7. Se não fosse colaborador da ECOBANK, se tornaria cliente da empresa e recomendaria? Por quê?

## APÊNDICES – 2



Figura 1: Ecobank Sede-Maputo

Escola de Comunicação e Artes

Ao

ECOBANK

Credencial

É credenciada a sra. **Marta Mário Alberto**, estudante do IV ano do Curso de Licenciatura em **Marketing e Relações Públicas**, para junto dessa instituição, realizar uma recolha de dados, no âmbito da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso.

Com os melhores cumprimentos.

Maputo, 09 de Janeiro de 2023

PA Directora Adjunta para a Graduação

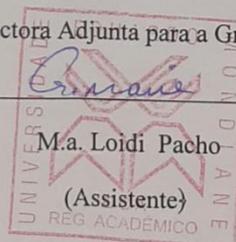


Figura 2: Credencial – Ecobank

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Comunicação  
Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas  
Coordenação do Estágio Curricular

À  
Media Mais TV

**Assunto:** Estágio Curricular em Marketing e Relações Públicas

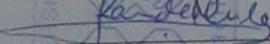
No âmbito das actividades de estágio na área de Marketing e Relações Públicas e no cumprimento das nossas obrigações, por meio desta, vimos solicitar uma vaga de estágio para a estudante finalista **Marta Mario Alberto**, contacto 8481000632.

Esta atividade está inserida na disciplina de Prática profissional, e tem duração de 3 (três) meses.

No final do estágio o estudante será avaliado em função dos termos de referências e ficha de avaliação em anexo.

Agradecemos antecipadamente a vossa atenção e colaboração.

O Director do curso



Dr: Pascal Kande Nkula

Maputo, aos 07 de Outubro de 2022

(Assistente Universitário)



Recebido  
Albino yordana  
10/10/2022

Figura 3: Credencial – estágio Media Mais TV



UNIVERSIDADE  
EDUARDO  
MONDLANE

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

# PALESTRA & WORKSHOP

## ORADORES



ENG.º JOSÉ GUERRA  
PCA DA TV MIRAMAR  
VISÃO EMPREENDEDORA



DR. ALEXANDRE MARI  
DIRECTOR DE MARKETING DA TV MIRAMAR  
ESTRATÉGIAS DE MARKETING QUE NÃO FALHAM  
NO MERCADO ACTUAL.

## DATA E LOCAL

02/10/2019 - 13:00/18:00

**WORKSHOP COM BCI** 13:00 - 16:00

**PALESTRA** 16:00 - 18:00

AV. ROMÃO FERNANDES FARINHA, NO 456-520

**CONTACTOS:** 848100632 / 82094912

PARCEIROS



Figura 4: Cartaz - Evento sobre Marketing e RP



Figura 5: Evento sobre Marketing e RP - 2019