

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ TANCRÊDO BARBOZA DE MENEZES
LETÍCIA DOS SANTOS ALEXANDRE

**ENDOMARKETING: A AUSÊNCIA DE AÇÕES
INTERNAS E OS CONFLITOS NAS EMPRESAS
PRIVADAS**

RECIFE

2021

JOSÉ TANCRÊDO BARBOZA DE MENEZES
LETÍCIA DOS SANTOS ALEXANDRE

**ENDOMARKETING: A AUSÊNCIA DE AÇÕES
INTERNAS E OS CONFLITOS NAS EMPRESAS
PRIVADAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE
2021

M543e

Menezes, José Tancredo Barboza de
Endomarketing: a ausência de ações internas e os conflitos
nas empresas privadas. / José Tancredo Barboza de Menezes;
Leticia dos Santos Alexandre. - Recife: O Autor, 2021.
42 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2021.

1.Endomarketing. 2.Comunicação. 3.Motivação.
4.Conflito. 5.Liderança. I. Centro Universitário Brasileiro -
Unibra. II. Título.

CDU: 658

JOSÉ TANCRÊDO BARBOZA DE MENEZES
LETÍCIA DOS SANTOS ALEXANDRE

ENDOMARKETING: A AUSÊNCIA DE AÇÕES INTERNAS E OS CONFLITOS NAS EMPRESAS PRIVADAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores

Prof. Orientador Emanuel Lima Xavier - Espec.

Profa. Avaliadora Deborah da Silva Araújo Ferreira - Ma.

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

Dedicamos esse trabalho aos nossos familiares.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde e por me conceder a oportunidade desta existência terrena. Dedico este trabalho a minha avó Magali Barboza de Menezes (em memória), a minha madrinha Maria das Mercês Tenório de Lima (em memória), à minha mãe Rizelda Barboza de Menezes, a minha esposa Márcia Maria França de Carvalho Menezes, a minha tia Robenaide Tenório, a minha prima Yêda Lima, a minha filha do coração Yvana Lima e a minha prima sobrinha Lívia Magali, por todo apoio, incentivo e suporte para a realização deste tão significativo objetivo. Aos professores: Mariana Moraes, Jaélison Rodrigues, Luísa Cherém, Paulo Cruz, Rita Pedrosa, Roberto Meira, Juliana Karla, Élide Lourenço, Urbano Nóbrega, Milka Medeiros, Juliana da Paz, Lytiene Rodrigues, Brian Lima, Bruno Tôp e Emanuel Xavier, orientador, por seus ensinamentos, orientações e tantos debates e discussões durante a trajetória desta graduação. Deixo aqui registrado, minha gratidão e admiração por serem fonte de inspiração e referência.

Aos colegas do curso pela troca de experiências e colaboração nesta jornada.

Ao Saberes Centro Educacional por todo o apoio e por me possibilitar a prática do conhecimento adquirido durante a minha formação. À UNIBRA por me proporcionar a estrutura necessária para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

José Tancredo Barboza de Menezes

Quero agradecer a minha família, e em especial a minha mãe Viviane, e ao meu noivo Matheus pela paciência, pelos conselhos e principalmente por todo apoio e graças a Deus deu tudo certo e eu estou aqui, me formando.

Também quero agradecer a mim que enfrentei todas as dificuldades e não desisti no caminho pois foram momentos difíceis e principalmente no período de Pandemia que estamos vivendo atualmente onde precisamos nos reinventar para conseguir continuar seguindo em frente.

Quero agradecer aos meus professores por toda trajetória que fizemos juntos, por todos ensinamentos, todas as aulas e todas as conversas que me fizeram evoluir e conquistar meus objetivos, obrigada!

Letícia dos Santos Alexandre

*“A consequência natural de uma
comunicação deficiente ou ausente é o
boato. Quando a administração não oferece
respostas, os funcionários as inventam.”
(Francisco Gomes de Matos)*

RESUMO

Esse artigo busca explicar o impacto causado pelas ações ou ausência de ações de endomarketing nas empresas privadas. Sabemos que a satisfação dos funcionários é extremamente importante para os resultados de todas as áreas de uma organização e um endomarketing bem feito está diretamente atrelado à motivação dos colaboradores. O trabalho de endomarketing é feito com o objetivo de aproximar a marca da empresa aos trabalhadores fazendo com que eles tenham orgulho por fazer parte da organização, esse orgulho faz com que por consequência ele esteja feliz no trabalho e isso gera toda uma reação em cadeia: funcionário satisfeito gera melhores resultados individuais que por sua parte afeta a equipe que também passa a entregar mais e melhor, com as equipes performando melhor, temos todos os núcleos da organização funcionando em harmonia e o resultado como um todo vai crescendo o que gera uma margem maior para investimentos internos e o ciclo segue seu fluxo. Nesse estudo é esclarecido como trabalhar para conseguir implementar esse ciclo na empresa e também os impactos negativos que a ausência do endomarketing pode causar

Palavras-chave: Endomarketing; Comunicação; Motivação; Conflito; Liderança.

ABSTRACT

This paper seeks to explain the impact caused by internal marketing actions or the lack of it in private companies. It is known that the employees satisfaction is extremely important for good results in all areas of an organization and a well-done internal marketing is directly related to the employees motivation. Internal marketing is executed with the objective of approximating the company's brand to the workers, making them feel proud for being part of the organization and as a consequence of this sensation of pride, the employee gets happier in the job, generating a chain reaction: a satisfied employee leads to better individual results, which affects the team, that starts to deliver more and with more quality and with the teams working better, we have all the areas in the organization functioning in harmony and the results grow as a whole, which leads to a bigger margin for internal investments and the cycle follows its flow. In this study it is informed how to work in order to implement this cycle on the enterprise and the negative impacts that the absence of internal marketing can cause.

Keywords: Internal Marketing; Communication; Motivation; Conflict; Leadership.

SUMÁRIO (Após inserir a ficha catalográfica, corrigir os números das páginas)

1 INTRODUÇÃO	08
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	08
3 RESULTADOS	08
3.1 Endomarketing	09
3.1.1 <i>Objetivos do endomarketing</i>	09
3.1.2 <i>Marketing Interno X Marketing Externo</i>	10
3.2 Comunicação	11
3.2.1 <i>Comunicação interpessoal</i>	11
3.2.2 <i>Comunicação entre colegas e líderes</i>	11
3.2.3 <i>O Endomarketing e a comunicação interna</i>	12
3.3 Motivação	13
3.3.1 <i>Motivos externos</i>	13
3.3.2 <i>Motivos internos</i>	14
3.3.3 <i>Teoria de Maslow</i>	14
3.3.4 <i>Motivação para implantação de Endomarketing nas empresas</i>	15
3.4 Gestão de conflitos	17
3.4.1 <i>Surgimento</i>	18
3.4.2 <i>Tipos de conflitos</i>	18
3.4.3 <i>Possíveis resoluções</i>	20
3.4.4 <i>Como evitar conflitos nas organizações</i>	21
3.4.5 <i>Impactos dos conflitos não resolvidos</i>	23
3.5 Liderança	23
3.5.1 <i>A influência do líder</i>	26
3.5.2 <i>O papel estratégico</i>	29
3.5.3 <i>A importância do líder na gestão estratégica</i>	30
3.6 Ações de Endomarketing durante a pandemia	32
3.6.1 <i>Estudos de caso nas empresas</i>	33
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é contextualizar o que é o endomarketing e como suas ações podem impactar o relacionamento interpessoal e o comportamento dos colaboradores dentro das organizações privadas.

O tema em abordagem foi escolhido porque existem muitos colaboradores que se apresentam desmotivados com o seu trabalho. E é um dos maiores desafios para as empresas manterem seus funcionários engajados. Uma boa gestão de marketing interno traz como principais objetivos o aumento da produtividade das empresas e uma melhora nos relacionamentos entre os colaboradores, evitando conflitos e problemas pessoais de insatisfação ou estresse.

Muitas empresas não costumam tomar iniciativas de incentivo e engajamento, visando o bem estar dos seus colaboradores e acham que essas ações não são um investimento e que não são necessárias. Mas ações como eventos, integrações e/ou palestras, podem ser primordiais no relacionamento interpessoal dentro das empresas. De forma a contribuir com a visão que as empresas precisam ser mais humanas e dedicadas também aos seus colaboradores, assim como elas se importam com os seus clientes, as ações de endomarketing servem para criar laços de fraternidade para com os seus funcionários e conseqüentemente a visão deles dentro da empresa.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Fonseca (2002, p. 32), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos. Segundo a definição de Marconi e Lakatos (2017), a finalidade deste tipo de pesquisa é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. O presente artigo pretende investigar os problemas causados pela ausência de relacionamento interno de uma instituição na vida pessoal e profissional do trabalhador e diante disso manifestar soluções estratégicas que envolvem motivação, comunicação e dinâmica. Dessa forma, os dados e informações para a pesquisa serão obtidos de artigos publicados e referências teóricas que abordam o tema a importância do marketing interno.

3 RESULTADOS

3.1 Endomarketing

Do grego *Édon*, o termo endo, significa movimento voltado para dentro¹. Dessa maneira define-se endomarketing como o marketing direcionado para o público interno da empresa e não apenas o público externo como seria no marketing comum.

Este termo surgiu no Brasil com a ideia do professor, consultor e conselheiro, Saul Faingaus Bekin por volta dos anos 70 quando trabalhava como gerente na empresa multinacional Johnson & Johnson e sentia a necessidade de a empresa aplicar estratégias voltadas ao público interno. Contudo, foi apenas no ano de 1995 que esse termo se tornou conhecido pelo mundo quando Bekin lançou seu primeiro livro: *Conversando sobre endomarketing*.

Na referência a obra essa ferramenta de marketing interno é uma criação fruto da necessidade de definir ações e decisões para sintonizar os colaboradores de uma organização. É uma nova perspectiva derivada do marketing, uma nova abordagem que ampliará e mudará a visão e relação empresa-empregado.

“Toda empresa em qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção” (GRÖNROOS, 1995, p. 278). Afinal, os empregados de uma empresa são os primeiros clientes e devem ser bem recebidos e engajados pelos seus líderes para que possam manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

“Não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo” (KOTLER, 2000, p. 44). Os funcionários carregam grande responsabilidade e dever para com a empresa visto que são eles que terão contato direto com o cliente e precisam estar preparados e dispostos para atendê-los.

Dessa forma, esse termo derivado do marketing conceitua em ferramentas e ações desenvolvidas pela organização que busca motivar e engajar seus colaboradores para que estes se sintam bem e dispostos. Aumentando a produtividade e competitividade da empresa

3.1.1 Objetivos do endomarketing

Todo processo de comunicação engloba o endomarketing e seus objetivos podem variar porque ele foca no público interno das organizações, então depende

¹ Você sabe o que é Endomarketing? Forma Certa, 2019, Disponível em: <<http://www.formacerta.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-endomarketing/>> Acesso em: 02 de out 2021.

da cultura da empresa, dos objetivos e interesses de seus colaboradores e da expectativa de ambos os lados interessados. Ao aplicá-lo nas empresas busca-se aumentar a motivação e o engajamento das pessoas com a organização.

Como objetivos pode-se citar: Promover os valores da empresa, fazendo com que as pessoas se comportem de acordo com eles. Desenvolver relações fora do ambiente de trabalho, assim as pessoas estarão conectadas, alimentar o engajamento, quando as pessoas se sentem pertencentes de algo elas se sentem mais realizadas e reconhecer as relações de confiança, através dos planejamentos estratégicos.

3.1.2 Marketing Interno x Marketing Externo.

O marketing externo é muito conhecido e abordado no meio empresarial, pois busca atrair os consumidores, o público final das organizações usando estratégias que possam criar valor com o público que é desejado pela marca.

O endomarketing, também é conhecido como marketing, mas marketing interno e busca realizar um planejamento estratégico voltado para engajar as pessoas nas empresas que elas trabalham.

Esse planejamento deve ser feito em comum acordo pelas equipes de Marketing e Recursos Humanos trazendo inovações e qualidade para as ações estratégicas, motivacionais. Segundo BEZERA (2014), o principal objetivos que se busca é a construção de relacionamentos compartilhando os objetivos e resultados da empresa.²

Essas ações trazem imensos benefícios para as organizações e conseqüentemente para os colaboradores. Percebemos que problemas como *turnover*, baixa produtividade, absenteísmo, falta de conhecimento da marca e clima organizacional ruim acabam diminuindo e aumentando a satisfação e a qualidade de vida dentro do trabalho das pessoas.

3.2. Comunicação

A comunicação pode ser expressa de algumas formas através da fala, da escrita, de maneira visual e também da não verbal. Todas são importantes para o

² BEZERRA, Filipe. Endomarketing: O valor do Marketing Interno. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/01/endomarketing-o-marketing-interno.html>> Acesso em: 05 de Mar 2021

mundo empresarial, seja para dentro ou fora das organizações. “A comunicação oral, além do domínio do idioma, envolve a escolha das palavras, o tom de voz e a correção da linguagem” (MAXIMIANO, 2011, p. 243).

A comunicação escrita é muito mais do que passar informações através de e-mails, ela é extremamente necessária para que seja possível todo registro de demandas para o histórico de documentação da empresa.

A comunicação visual é extremamente necessária e estratégica para que as empresas possam estabelecer uma interação tanto com os seus colaboradores quanto com os seus clientes. Um fator importante é que dentro da comunicação não verbal a linguagem corporal é que se faz presente, pois enquanto há interação entre pessoas o corpo expressa reações e movimentos que demonstra as representações dos sentimentos e emoções. “Todo olhar, expressão facial, gestos, postura, vestuário, odor corporal e até o toque são formas de comunicação” (MAXIMIANO, 2011, p. 244).

3.2.1. Comunicação interna

O alinhamento entre as equipes dentro das empresas é primordial para MAXIMIANO (2011) a comunicação depende a eficácia das relações interpessoais nas organizações e para que isso aconteça o relacionamento entre o indivíduo com o ambiente, a sociedade, família, amigos e no meio organizacional não pode ocorrer ruídos na entrega da mensagem. Ainda dentro da comunicação interna e explanando para comunicação organizacional é interessante que os líderes exerçam a cominação em três direções. Para baixo, para cima e para os lados.

3.2.2 Comunicação entre colegas e líderes

Para existir a comunicação precisa existir o comunicador e o receptor. Com isso, a comunicação nas organizações se define em duas vertentes, entre o líder e os liderados e entre os próprios colaboradores. Segundo Weisinger (1997), a entrega da mensagem precisa ser clara e coerente, com a finalidade de evitar problemas como interpretações errôneas e ineficácia comunicativa. Existem diversas causas para dificuldades em transmitir mensagens do comunicador ao receptor. A título de exemplo para o primeiro sujeito, citamos a indisposição para comunicar algo com clareza e a falta de sensibilidade para escolher o momento correto para iniciar a comunicação. Já o receptor pode apresentar-se como indisposto para ouvir mensagens ou refletir sobre *feedbacks* e situações apresentadas. Essas situações

contribuem para dificuldades em construir diálogos significativos e eficazes dentro de um ambiente de trabalho.

Ainda utilizando as ideias de Weisinger (1997) como suporte, pode-se realizar uma comunicação de grupo produtiva, usando e incentivando a auto revelação - praticando e incentivando a escuta dinâmica - realizando a resolução de problemas - e utilizando a positividade e a crítica quando necessário. Dessa forma, para incentivar a auto revelação é necessário o líder incentivar a equipe no seu trabalho diário, portando-se como referência e exemplo para guiar as pessoas a atingirem suas metas. Todavia para escuta dinâmica é necessário que o líder da operação ou até mesmo os membros da equipe estejam atentos para ouvir e entender o outro. Com a resolução de problemas, as equipes e os líderes podem achar juntos, soluções para os problemas existentes. Fazer com que os colaboradores se sintam parte da resolução e que estão resolvendo juntos.

A crítica e a produtividade precisam ser usadas com inteligência e eficiência. Por exemplo, quando um trabalho está sendo realizado e durante o processo uma das etapas não dá certo, logo é preciso que seja alertado e resolvido para que possa ser melhorado. Vale ressaltar que nesse momento a linguagem utilizada seja leve e clara, sem constrangimentos para os envolvidos.

De todos os instrumentos de avaliação para dirigentes de empresas, nenhum é mais drástico, mais radical e mais condenado do que a avaliação que fazem de si mesmos. Nos últimos tempos, eles tiveram que aprender a conviver rapidamente com os desafios da abertura de mercado, da globalização, da competitividade mundial, das ondas devastadoras do downsizing, da qualidade total e de tantas novas tecnologias, o que os levou a deixar de lado hábitos saudáveis, como circular pela área interna da empresa ou cumprimentar pessoalmente os funcionários (BRUM, 1998, p.72).

3.2.3 O endomarketing e a comunicação interna

Em resumo, o endomarketing simplesmente é a comunicação que a empresa tem com os seus colaboradores através de várias ações importantes. É uma construção diária das organizações, pois vai além dos informativos expostos no mural das empresas e da relação entre líder e liderado. É uma construção da cultura empresarial e conseqüentemente da visão que os funcionários têm perante as

empresas que trabalham um endomarketing de qualidade traz benefícios visíveis à empresa, enquanto um mal feito acarreta consequências negativas.

3.3. Motivação

O físico britânico Isaac Newton, em sua primeira lei fundamental da dinâmica afirma: “Todo corpo continua em seu estado de repouso ou de movimento uniforme em uma linha reta, a menos que seja forçado a mudar aquele estado por forças imprimidas sobre ele” (NEWTON apud Silva, 2018, p. 2).

Não é difícil associar a frase acima à motivação, seja ela no trabalho ou na vida pessoal. Existe sempre algo, seja intrínseco ou extrínseco que leva o ser humano realizar algum tipo de desempenho, movimentação e até inquietação sobre determinado objetivo ou tarefa. Para Maximiano (2011) quando se diz que uma pessoa está motivada significa dizer que ela está com uma predisposição para determinada situação. Esse comportamento pode ser impactado de duas formas: interna e externa.

Motivação é o processo que determina a intensidade, a direção e a persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar os objetivos organizacionais (ROBBINS, 2010). Motivação é definida como o processo que inicia, sustenta e direciona o comportamento (GARDNER, 2011).

Como citado, cada indivíduo é motivado individualmente, mas todos nós temos os elementos da motivação. Confiança, otimismo, tenacidade, entusiasmo e resistência e cada um desses tem um papel importantíssimo no despertar da motivação. Sendo assim pode-se afirmar que a motivação é o pontapé inicial para começarmos e o fôlego que precisamos para continuar. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. (CHIAVENATO, 2009).

3.3.1 Motivos internos

Segundo Maximiano (2011) todo e qualquer desejo, anseio, aptidão, interesse e/ou habilidade fazem parte dos motivos internos que fazem o ser humano definir o que gosta e o que não gosta, o que quer e o que não quer e o que sente ou não sente. Esses motivos fazem parte da personalidade de cada um e que por muitas vezes são mutáveis.

3.3.2 Motivos externos

Os colaboradores acabam sendo impactados pelos seus problemas na vida pessoal, não é possível “deixar os problemas em casa” e isso pode afetar o ambiente de trabalho e até o desempenho individual do colaborador. Também para Maximiano (2011) os motivos externos estão ligados a tudo que não diz respeito internamente ao indivíduo, a tudo que ele não tem controle. Por exemplo, o ambiente no qual a pessoa trabalha, os padrões estabelecidos pelo grupo, como aquela pessoa é vista pelo grupo e também os objetivos que ela persegue.

3.3.3 Teoria de Maslow

Para Maslow (1962), “necessidade” é privar algumas necessidades humanas e elas são divididas em cinco categorias sendo descritas na imagem abaixo.

Em formato de pirâmide exercendo uma hierarquia cada uma exerce um papel relevante na trajetória do indivíduo para que uma necessidade seja cumprida a anterior a ela precisa ter sido concluída e assim o ser humano busca sua satisfação. Qualquer uma das necessidades é influenciada por fatores externos e internos e uma pode predominar sobre as outras dependendo de fatores como meio social, idade e personalidade. O trabalho pode satisfazer ou criar necessidades no indivíduo dependendo de suas características e níveis de satisfação, afetando assim a sua motivação dentro das empresas.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow> . Último acesso em 27/10/2021 às 11:58.

3.3.4 Motivação para implantação de endomarketing nas empresas

A importância do investimento nessa estratégia deve-se ao fato de que os colaboradores possuem grande poder de influência na empresa, pois são eles que lidam diretamente com todos os processos, dando efetividade aos comandos dos líderes, cumprindo jornada, atendendo os clientes, etc.

Assim, eles estariam mais aptos a opinar e a influenciar pessoas a respeito da marca de um modo geral. A visão positiva acerca do empreendimento também cumpre importante papel no grau de satisfação e de comprometimento dos colaboradores. A visão positiva que o trabalhador tem sobre a empresa para quem presta seus serviços impacta diretamente no seu nível de satisfação e na motivação no trabalho e como já ficou previamente evidenciado, a motivação não é algo que beneficia somente o trabalhador, expandindo-se para todo o conjunto corporativo.

É claro que se sentir satisfeito e inspirado a executar suas funções diárias traz ganhos ao empregado, porém, traz ainda mais vantagens à empresa. Quando os funcionários estão realizados e engajados com o que fazem, reduzem a procrastinação e se tornam muito mais eficientes.

A motivação também está diretamente ligada à produtividade do profissional. Trabalhadores engajados e comprometidos com a execução exitosa das suas funções rendem muito mais, pois são mais proativos. Isso resulta no aumento da produtividade global e se transforma em mais lucros e ganhos ao empreendimento.

O investimento em ações para conquistar o público interno culmina no maior comprometimento por parte dos trabalhadores. Uma vez que os funcionários se sentem valorizados pela empresa, os profissionais desenvolvem o sentimento de gratidão e, em contrapartida, esforçam-se para dar o seu melhor, aumentando o grau de dedicação e de zelo na execução das suas atividades. Em paralelo direto a essa observação, percebe-se um aumento direto na satisfação com o trabalho desenvolvido.

É necessário destacar que esses são processos de mão dupla. A motivação e a satisfação do trabalhador, não advém apenas do recebimento do salário, também é importante que o empregador demonstre reconhecimento e valorização de sua equipe. Sentir-se peça fundamental na corporação e saber que pode contribuir decisivamente para os rumos do negócio torna o profissional mais feliz e realizado e, conseqüentemente, mais satisfeito com o seu trabalho.

O investimento no bem-estar e no nível de satisfação dos funcionários contribui para a diminuição da evasão e para a fidelização destes, combatendo um

dos importantes problemas enfrentados pelas empresas no momento atual: a fuga de talentos. Conseguir reter em seu quadro os melhores profissionais é um desafio para as organizações. Uma das melhores formas de contribuir para a retenção de talentos é oferecer boas condições de trabalho e investir na conquista do público interno.

A construção de um ambiente de trabalho mais dialógico, democrático e positivo também contribui para o desenvolvimento das relações entre os próprios trabalhadores, que se sentem engajados a interagir de maneira positiva, nos âmbitos profissional e pessoal, com os seus colegas de trabalho. Nesse âmbito, é importante que a empresa incentive a parceria e a solidariedade entre seus funcionários, de maneira a incrementar a qualidade do trabalho desenvolvido individualmente e coletivamente.

Todos os benefícios supracitados contribuem para a melhoria do clima organizacional como um todo. É evidente que a ausência de conflitos entre os colaboradores e entre eles e suas lideranças, somada à satisfação e à sensação de valorização e utilidade experimentada pelos profissionais contribui decisivamente para a saúde do ambiente de trabalho, que se torna mais agradável e produtivo.

Uma empresa que investe na construção de um ambiente de trabalho positivo e saudável através de ações de Endomarketing, ocasionando um aumento global na produtividade resulta, de maneira diretamente proporcional, em um aumento de lucros e ganhos financeiros/sociais, de maneira a incrementar a reputação positiva dentro do mercado. A otimização dos trabalhos contribui para a expansão das atividades empresariais e traz como consequência natural o aumento dos lucros.

É importante notar ainda que os trabalhadores, além de poderem ser importantes consumidores dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, também são responsáveis pela propagação da mensagem que a corporação deseja transmitir à sociedade. Em geral, é por meio deles que os seus amigos e familiares têm o primeiro contato com os objetivos e o espírito da organização. Quando o profissional acredita verdadeiramente na reputação e nos valores da marca para quem trabalha, estando convencido das suas qualidades e satisfeito com a cultura organizacional, ele consegue atrair outras pessoas a pensarem da mesma forma, elevando o prestígio e a respeitabilidade da empresa. Assim, com a implantação de diferentes ações voltadas para o Endomarketing, a empresa expandirá o seu poder de influência sobre todo o mercado.

3.4 Gestão de Conflitos

“O significado comum de conflito se apresenta como “ato, estado ou efeito de divergirem ou se oporem duas ou mais coisas”, outro significado de conflito possui a perspectiva de choque ou enfrentamento e ainda uma discussão acalorada ou desavença” (HOUAISS, 2011, p.187).

O conflito pode ser compreendido ainda como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante” (ROBBINS, 2005, p. 325).

Embora os conflitos existam em todos os contextos nos quais as relações humanas se estabeleçam, o ambiente organizacional propicia a vivência de inúmeras situações conflituosas, já que cada indivíduo possui valores e visões do mundo peculiares e nas organizações estão inseridos em estrutura hierárquica com interferência contínua da gestão.

A Gestão de Conflitos é um conjunto de ações eficientes e assertivas para solucionar divergências de opiniões entre funcionários e equipes quando duas ou mais pessoas tem concepções diferentes sobre como resolver quaisquer tipos de problema. O objetivo é alcançar a harmonia entre os colaboradores e no ambiente de trabalho sem afetar a produtividade.

No mundo corporativo, esses conflitos podem afetar áreas ou até mesmo o todo de uma organização. Ignorar a existência ou se manter omissos diante dessa demanda, pode resultar em impactos quase sempre muito negativos e levar a erros difíceis de serem corrigidos. Os reflexos desse negligenciamento pode resultar na diminuição da satisfação dos funcionários, na diminuição da produtividade organizacional, na degradação das relações no ambiente de trabalho, na qualidade dos produtos e serviços produzidos e ainda no relacionamento e satisfação dos clientes. Portanto, administrar conflitos deve ser uma constante nas empresas e um desafio sempre maior para os gestores e organizações.

3.4.1 Surgimento

Quando falamos a palavra “conflito”, logo imaginamos um problema complexo ou de algo de difícil solução, isto não é uma verdade absoluta. Conflitos fazem parte da vida cotidiana e também da vida corporativa. As divergências nascem quando

duas ou mais pessoas, com relação a determinado tema, fato, contexto ou atividade a ser desenvolvida sustentam posições e opiniões sobre como resolver a situação geradora da situação conflituosa.

A aplicação de técnicas de Gestão de Conflitos eficazes, as divergências que representam gargalos em processos e organizações são facilmente diagnosticáveis. Não obstante, previsíveis e evitáveis. A variável sobretudo, é a forma como os as partes interessadas enxergam as situações específicas, a capacidade que se emprega para promover o diálogo aberto e a forma de se relacionar com as pessoas envolvidas. É mister sempre manter boa capacidade de negociação, respeito e assertividade.

As negociações de conflitos devem ser alicerçadas no equilíbrio, em estabelecer negociações onde todos ganham, estabelecendo critérios entre a necessidade de ceder em alguns pontos para avançar em outros.

3.4.2 Tipos de conflitos

Existem duas linhas de raciocínio para isso: A primeira, promovida por Burbridge (2012), destaca o surgimento de conflitos a partir de dois princípios:

O conflito interno: aquele que se ocorre dá no ambiente institucional, entre departamentos, seções ou unidades de negócio e possui a característica da dificuldade de constatação e de mensuração dos prejuízos já que a queda de produção ou do fluxo de informações geram um prejuízo, de complexa mensuração (BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012, p.37) e o conflito externo: que envolve elementos que influenciam o conflito, como um fator político ou econômico.

Para Berg (2012), contudo, são três tipos de conflitos que devem ser analisados:

- Conflito pessoal: que é a maneira com a qual cada indivíduo age e reage em circunstâncias diversas, como tudo aquilo que é dito ou feito por ele próprio, ou outra pessoa;
- Conflito interpessoal: algo motivado por uma situação na qual algumas pessoas com perspectivas contrastantes entram em debate;
- Conflito organizacional: que é o único que ocorre como consequência de uma circunstância, e não pautado em valores ou opiniões.

É possível classificar a incidência de conflitos por meio da gravidade deles. Um debate saudável tem o seu valor, é claro, mas o excesso de discussões toma o

caminho oposto. Para isso, Chiavenato (2004) destaca os três graus de gravidade que devem ser observados na gestão de conflitos:

- Conflito manifestado: que é uma divergência expressa por, pelo menos, uma das partes envolvidas;
- Conflito percebido: quando as opiniões contrastantes geram interferência de maneira evidente;
- Conflito experienciado: que é o fim da argumentação lógica e racional e promove sentimentos negativos, como angústia, raiva, frustração e hostilidade entre pelo menos uma das partes envolvidas.

Qual a perspectiva a ser considerada do conflito? A visão de que todos os conflitos são negativos é adequada? De acordo com (Chiavenato, 2004, p. 416) “o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram”.

Conflito Racional e Objetivo: trata-se de uma divergência relacionada exclusivamente ao projeto, que vai gerar impactos na entrega final. Exemplo: o escopo original de um projeto previa 50 horas de trabalho, mas a equipe envolvida vai demorar o dobro do tempo. O cliente precisa da solução dentro do prazo originalmente combinado.

Conflito Emocional e Objetivo: diz respeito a problemas pessoais e de relacionamento entre os membros da equipe. Envolve desentendimentos, episódios anteriores mal entendidos, etc. Exemplo: a empresa que realizará os serviços de consultoria para a redução de custos, alocou dois profissionais competentes mas com maneira diversa de aplicar ferramentas na identificação e resolução dos problemas, logo o cronograma e a ordem da execução das tarefas não andarão em sincronia e isso pode impactar no resultado final.

Isto posto, concluir que existe um conflito é coisa bem simples. No caso dos racionais, é possível perceber que uma divergência parece “travar” um processo que deveria ser simples. Por exemplo, o projeto final custará 20% a mais do que foi orçado, porém por questões de mudanças no mercado o preço de insumos essenciais aumentou e o do outro lado o cliente não aceita pagar a mais. O fato prático é que as negociações travam comprometendo a aprovação do projeto. Estamos diante de um conflito orçamentário, racional, que precisa ser resolvido.

Já no caso de um conflito emocional, é facilmente identificável a desídia, o descompromisso de um ou mais membros da equipe em trabalhar no projeto ou ainda em se relacionar com as pessoas envolvidas nele. Isso se manifesta por atrasos constantes, desatenção aos erros, falta de interesse e de diálogo e não estar sensível à críticas. Também é importante resolver, porque terá impacto no resultado esperado.

Como já afirmado antes, os conflitos podem e devem ser evitados, inicialmente com o mapeamento das causas, discussão das possíveis formas de solução e com um bom planejamento e a atuação assertiva do líder da equipe que deve estar comprometido em solucionar essas demandas. De modo efetivo, deixar bem claras as diretrizes do trabalho, prazos, orçamento, tecnologias a serem utilizadas, responsáveis por entregáveis, processos e responsáveis diretos, etc. Outra forma, e mais destinada à resolução das questões de relacionamento, é manter na equipe pessoas com as habilidades técnicas necessárias e evitar repetir equipes que não mantiveram o desempenho esperado em trabalhos semelhantes no passado. Estabelecer canais claros de comunicação e estar sempre aberto para o diálogo.

3.4.3 Possíveis resoluções

O conflito como exposto trata-se de percepção da tensão existente entre duas ou mais partes que envolve a ameaça concreta ou não sobre o interesse dessas partes, o ambiente organizacional se faz propício e até salutar o surgimento do conflito, para (Robbins, 2002, p. 333) “O conflito é o antídoto para o pensamento grupal”. Sendo que gerir o conflito de forma adequada se torna o desafio para as organizações.

Com relevante sucesso, as empresas de tecnologia da informação – TI, conseguem resolver essas questões muito satisfatoriamente, pois, combinam equipes com alto grau de diversidade com pessoas jovens, profissionais experientes, profissionais multidisciplinares, especialistas e oriundos de diversas áreas. Essa afirmativa assegura que o gerenciamento de conflitos pode ser utilizado em qualquer campo das organizações, assim como tem sido muito adotado nos novos formatos de trabalho no campo de TI.

As metodologias que envolvem a necessidade de auto-gestão das equipes, as chamadas “ágeis”, também se beneficiam desse gerenciamento, não deixando

que o conflito se estenda por tempo maior que o necessário para a sua discussão, análise e resolução.

Antigamente, nas organizações, era comum obedecer a frase: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Tal frase de efeito não encontra mais eco nos dias atuais, ou pelo menos não deveria fazer mais sentido. Nas empresas modernas com modelo de gestão horizontal, todos tem voz, todos querem ser ouvidos e não se prendem muito a relações hierárquicas, aliás posso citar o exemplo da cervejaria Heineken que aplica essa política globalmente. Portanto, deve prevalecer um sentimento de corresponsabilização pelos resultados, em que cada pessoa é não é mero coadjuvante, mas parte decisiva e fundamental do processo e atua de forma comprometida com as entregas da área.

3.4.4 Como evitar os conflitos nas organizações

Na maioria das empresas, o líder imediato é o profissional que concentra mais domínio sobre determinado assunto ou o que consegue manter pessoas convergentes e com aderência em torno de um objetivo. Para esse papel, há habilidades fundamentais, que todos podem e devem desenvolver, independentemente da sua área de formação:

Capacidade de negociação: os líderes tem por papel principal manter conectados clientes, fornecedores e todas as partes envolvidas. No que se difere da figura do chefe, o líder deve buscar o diálogo, ouvir com atenção e ponderar sobre tudo o que for dito, antes de tomar decisões. Precisam evitar o prolongamento das negociações, uma vez que, quanto mais se arrasta uma negociação, igualmente se mantém a situação conflituosa e certamente não atingem resultados satisfatórios para nenhuma das partes. Há ainda o risco de criar um novo conflito com risco do líder perder o respeito perante a sua equipe.

Identificar os pontos de divergência e agir: atrasos, erros frequentes, falta de motivação e clima organizacional ruim são alguns sinais de que pode haver um conflito na equipe. O líder deve ter a capacidade de enxergar essas mudanças e agir rapidamente, sem deixar que um problema pequeno se torne maior.

Leitura de cenários: depois de identificado o conflito, é importante entender sua origem, quais as reações existentes, o perfil das pessoas, suas motivações e interesses. A busca de informações ajuda no processo de negociação.

Boa comunicação: saber ouvir é uma arte. Falar na hora certa, usando as palavras mais adequadas, também. Para gerenciar conflitos, o diálogo é fundamental e precisa ser estruturado com cuidado, para evitar as reações negativas. O líder deve sempre buscar o ganha-ganha e isso só é possível quando se conhecem as expectativas envolvidas.

Cada divergência vai exigir uma solução diferenciada. Em matéria de gestão de conflitos, existem algumas orientações sobre o que fazer e o que não fazer para se resolver problemas.

Evitar o conflito: acontece quando o líder identifica o problema, sabe que existirá impacto na entrega final, mas não age imediatamente. Evita cobrar a equipe para ser mais ágil e efetiva, não informa o cliente sobre possíveis atrasos e deixa que as coisas sigam seu curso, sem exercer sua liderança para que as entregas aconteçam.

Acomodar-se com o conflito: o líder identifica a divergência interna, sabe dos impactos e avisa ao cliente que existe uma possibilidade de atraso. Internamente, no entanto, não faz nada para atuar sobre a causa do conflito. Não há negociação com o cliente, ele é apenas informado sobre o atraso. Não há cobrança da equipe, no sentido de resolver o motivo real do não cumprimento do cronograma. Todos se acomodam à situação e o cliente ficará insatisfeito.

Forçar: diante do conflito, o líder da equipe toma as decisões e as impõe a todos. Isso vai gerar uma reação negativa por parte da equipe. O resultado vai sair, mas com grande grau de insatisfação. O oposto também pode acontecer. A equipe pode forçar para que sua maneira de trabalhar prevaleça em relação às diretrizes dadas pela liderança. Isso vai enfraquecer o líder.

Comprometimento e colaboração: o líder busca o apoio da equipe e do cliente para resolver a divergência e não comprometer os prazos acordados. O conflito é identificado com assertividade e todos conversam para buscar as melhores alternativas para solução. O foco não está em buscar culpados ou fazer prevalecer uma opinião sobre a outra. Todos querem que a entrega aconteça com qualidade e efetividade. As melhores soluções surgem quanto há um alto grau de colaboração e de assertividade entre os membros da equipe e do cliente.

3.4.5 Impactos dos conflitos não resolvidos

É premente aos gestores desenvolver sempre novas habilidades no campo das relações pessoais para buscar mitigar os impactos das relações de divergências de opiniões e os conflitos. Gerir conflitos de interesses é sempre desafiador, mas precisa ser administrado de modo a trazer ao ambiente de trabalho e colaborativo, a harmonia. Do contrário, os impactos poderão afetar a performance das equipes, a diminuição da criatividade, o aumento do absenteísmo, a perda de talentos e a diminuição de resultados do negócio, além da satisfação dos clientes. É um aspecto que precisa ser acompanhado e gerido ostensivamente.

3.5 Liderança

Quanto mais a liderança é pesquisada e estudada, mais ela revela sua polissemia e ambiguidade. Poder, autoridade, influência, controle, status prestígio são termos utilizados para explicá-la e nenhum deles ou nem todos em conjunto explicam porque ela acontece, como ela acontece e quais as consequências que ela traz para a vida organizada. Tal como a linguagem e a identidade, a liderança e a influência interpessoal refletem a complexidade das condições do ser humano, cuja construção ocorre pelas oportunidades e limites das contingências dos processos da intersubjetividade (HUPFER, 2016, p.13).

Como demonstra Robbins (2002), o atributo da liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos organizacionais, Chiavenato (2003, p.122) explora os diversos ângulos da liderança entre eles o fenômeno de influência exercida em “uma situação é dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

No ambiente corporativo, de acordo com, Cavalcanti (2006) a estrutura é diferente do ambiente familiar e comunitário. Nas empresas as pessoas fazem parte de uma estrutura hierárquica, estão submetidas à força do grupo e a influência da gestão se apresenta como solo fértil para o surgimento das várias fases e formas do conflito.

Para Robbins (2002), a teoria da liderança, a dos traços universais se mostra falha, as teorias comportamentais de modo semelhante se mostram equivocadas pois não levam em conta o fator situacional e contingencial. De outro modo os modelos contingenciais iniciam alguns estudos incluindo o fator situacional, ainda conforme Robbins as variáveis situacionais que devem ser analisadas e incluídas em estudos são:

1. estrutura da tarefa do trabalho;
2. nível de estresse situacional;

3. nível de apoio do grupo;
4. inteligência e experiência do líder;
5. características dos liderados (personalidade, experiência, capacidade e motivação).

Para a abordagem em questão a aplicação da Teoria da Meta e do Caminho de Robert House se torna mais acertada, conforme Robbins (2002) a referida Teoria se trata de modelo contingencial de liderança e tem como fundamento a descrição da função do líder em auxiliar os membros subalternos da equipe para atingir as metas, disponibilizando diretrizes e suporte necessário para garantir nesse trajeto a convergência com os propósitos e valores da organização.

Tal teoria ao utilizar a figura do líder como moderador desbravando o caminho para os subordinados atingirem seus objetivos reduzindo os percalços, é por isso denominada da Teoria em Meta e Caminho.

Para essa teoria existe uma divisão comportamental do líder em quatro (Robbins, 2002).

1. líder diretivo – aquele que estrutura o trabalho a ser realizado e dispõe instruções fundamentais sobre a tarefa a ser feita;
2. líder apoiador – é amigável e sensível às necessidades de seus subordinados;
3. líder participativo – decide baseado nas possibilidades fornecidas pelos subordinados;
4. líder orientado para a conquista – acredita que a melhor performance da equipe a partir do estabelecimento de metas desafiadoras.

A inovação apontada por Robbins (2002) da teoria de Fielders é que o traço comportamental para a teoria das Metas e Caminhos é flexível e pode ser utilizado pelo líder quando a situação exigir.

Além disso leva em conta as variáveis contingências - Robbins (2002) explica que se trata de duas:

1. variáveis ambientais: que estão fora do controle do funcionário (a estrutura da tarefa, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho);
2. variáveis pessoais: que fazem parte das características pessoais dos funcionários (centro de controle, experiência e capacidade).

Seguindo a contextualização de Robbins (2002) a respeito da teoria de Robert House, os fatores ambientais determinam o tipo de comportamento requerido pelo líder como complemento para o alcance do resultado almejado, no tempo em que as

particularidades dos subordinados influenciam no entendimento dos líderes e do ambiente.

Robbins (2002) ainda traz que as evidências pesquisadas geralmente corroboram a lógica dos fundamentos da teoria, dessa forma, os funcionários tendem a reagir positivamente quando o líder oferece algo que falte ao liderado ou ainda ao ambiente, de outro modo quando existe redundância seja nas orientações seja no conhecimento já obtido pelos funcionários a liderança tende a se tornar ineficaz ou ainda ofensiva podendo gerar conflitos nesse sentido.

Verifica-se também que o traço cultural nessa teoria pode interferir nos aspectos dos fundamentos dessa, significa dizer que aspectos da cultura brasileira podem afetar a sua interpretação e aplicação.

De acordo com Prates e Barros (1997, p. 60),

o paternalismo apresenta duas facetas, o patriarcalismo e o patrimonialismo. O patriarcalismo, a face do pai afetivo e supridor das necessidades que dele esperam os membros do clã e o patrimonialismo, a face absoluta e hierárquica, que impõe com aceitação tradicional suas vontades, ambas são encontradas lado a lado, convivendo na sociedade brasileira.

Sendo assim, até grandes empresas brasileiras que mantêm corpo diretivo pátrio, podem apresentar diferentes resultados para a teoria da Meta e do Caminho, aspecto que deverá ser considerado por gestores e líderes que planejem aplicar a teoria em questão.

O modelo da Teoria da Meta e do Caminho segundo Robbins (2002) é voltada para líderes transacionais, tendo o líder transacional como aquele que conduz seus liderados rumo às metas estabelecidas ajustando e esclarecendo papéis e ainda ordenando tarefas e impondo resultados. Portanto, a liderança transacional não é caracterizada apenas como transações de troca de natureza econômica, como também de troca de natureza política e psicológica entre líderes e liderados para alcançar o sucesso (recompensa contingencial).

De outra forma o líder transformacional para Robbins (2002) é aquele que inspira seus seguidores a ultrapassar seus próprios interesses para o bem da organização, pode ainda causar um efeito extraordinário e profundo sobre seus liderados, para Carvalho (2012, p.40) “a liderança transformacional é proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de sua *performance*”.

Importante enfatizar que para Robbins o líder transformacional é uma extensão, portanto, pode se interpretar como uma evolução do líder transacional, ou seja, aquele que já percorreu o caminho do líder transacional.

3.5.1. A Influência do Líder

Cumpra ao líder dispor um ambiente organizacional harmonioso e ser um moderador convergente entre a liderança transformacional e a gestão de conflito, como já explicitado, um ambiente harmonioso não está livre de conflitos, mas a perspectiva e gestão sobre o conflito proporciona a redução de prejuízos.

Discorrer sobre gestão de conflito não se restringe apenas à resolução adequada de conflito, e é certo que o mínimo de conflito e as opiniões e perspectivas divergentes são necessárias para a produtividade, Robbins (2002) e Burbridge e Burbridge (2012) inferem que o líder necessita conhecer maneiras de estimular o conflito de forma controlada e produtiva, exemplos de organizações que sofreram pela ausência de conflitos são citadas por Robbins, (2002) sendo a General Motors Norte Americana e a Yahoo, dessa forma o líder pensando em Gestão de Conflito além de conhecer as ferramentas de resolução necessita conhecer técnicas de estimulação de conflitos.

Para Meirelles (2002), a eficiência no exercício dos cargos e funções, em sentido mais ampliado, abrange não só a produtividade daquele que exerce o cargo ou função de maneira irreparável do trabalho e sua capacidade técnica aos fins planejados pela Administração, para o que se avaliam os resultados, confrontam-se as performances e se aprimora o pessoal através de seleção e treinamento.

“Dessa forma, a análise da eficiência atinge os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, para avaliar o seu rendimento efetivo, do seu custo operacional e da sua real utilidade para os administrados e para a Administração. Tal controle desenvolve-se, portanto, na tríplice linha administrativa, econômica e técnica” (MEIRELLES, 2002, p. 94).

Isto posto, seja o líder um executivo ou gestor da administração pública, ou ainda uma liderança de menor escalão, quando se trata de gestão de conflito deve considerar que uma atmosfera de conflito construtivo e pensamento crítico pode ter como consequência decisões mais bem desenvolvidas como demonstra (ROBBINS, 2002).

Fragmenta-se assim, a gestão de conflitos em práticas de decisão de conflitos e técnicas de estimulação destes. Nas técnicas de resolução de conflitos o que se trata são os conflitos disfuncionais tanto Robbins como Burbridge e Burbridge elencam diversas ferramentas e condutas que vão desde o exercício do poder até a utilização de técnicas para a mudança comportamental:

Cavalcanti (2006, p. 42 e 43) estabelece a Administração de Conflitos conforme tabela:

Tabela 1: Técnicas de Administração de Conflitos

a) Técnicas de Resolução de Conflitos	
Resolução de problemas	Encontros entre as partes conflitantes com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de uma discussão aberta.
Metas superordenadas	Criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.
Expansão de recursos	Quando o conflito é causado pela escassez de um recurso - digamos, dinheiro, oportunidades de promoção ou espaço físico de trabalho-, a expansão desse recurso pode criar uma solução ganha-ganha.
Não-enfrentamento	Suprimir o conflito ou evadir-se dele.
Suavização	Minimizar as diferenças entre as partes conflitantes ao enfatizar seus interesses comuns.
Concessão	Cada uma das partes abre mão de algo valioso.

Comando autoritário	A administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.
Alteração de variáveis humanas	Utilização de técnicas de mudança comportamental, como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causam conflitos.
Alteração de variáveis estruturais	Mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, através de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.
b) Técnicas de Estimulação de Conflitos	
Comunicação	Utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito.
Inclusão de Estranhos	Incluir nos grupos de trabalho funcionários com históricos, valores, atitudes ou estilos gerenciais diferentes daqueles dos seus membros.
Reestruturação da Organização	Realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos, aumento da interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o <i>status quo</i> .
Nomeação de um refutador	Designação de um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

O gestor como administrador do conflito não necessita ser *expert* em todas as técnicas, mas, deve conhecer essencialmente cada uma delas para tomada de decisão adequada considerando o seu alcance, custo, eficácia e risco.

3.5.2 O papel estratégico

Qual o papel do líder em uma gestão estratégica eficaz? No cenário econômico atual, apenas gerenciar não é o bastante. Com a concorrência cada vez mais acirrada e o consumidor mais informado, é necessário adotar uma gestão estratégica totalmente focada em resultados.

Consoante o exposto, a liderança exerce um papel decisivo nas organizações, visto que uma administração bem-sucedida requer coordenação, dinamismo, compromisso, alocação de competências, monitoramento, além de conhecimentos e habilidades para gerenciar pessoas, cujas características principais de liderança estratégica estão descritas a seguir:

- Possui um completo entendimento da missão, visão e valores da empresa. É um arquiteto da estrutura organizacional, a força que coordena e impulsiona uma estratégia;
- Está constantemente pensando em como ser uma pessoa cada vez melhor e estimula as pessoas a desenvolverem suas habilidades. Busca aprender coisas novas e se mantém atualizado com notícias e informações relevantes para os negócios, tendências e tecnologias inovadoras;
- Faz planejamentos antes de tomar atitudes importantes, pois está ciente da responsabilidade de pensar com estratégia e o quanto isso ajuda na produtividade, minimiza erros e retrabalho;
- Coordena e acompanha o resultado das ações, metas, prazos e propõe os ajustes necessários para o desenvolvimento dos negócios. Delega atividades aos colaboradores, de acordo com as potencialidades de cada um;
- Orienta e ajuda os membros da equipe a desenvolverem seu próprio potencial. Sempre que é necessário, fornece *feedbacks* que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional do grupo;
- Sabe a importância da comunicação para manter um bom relacionamento com o grupo. É bom ouvinte, possui empatia e está sempre disposto a enxergar com os olhos do outro para aprender com diferentes pontos de vista;

- Mantém o entusiasmo e a motivação do grupo, por isso atua como um incentivador e está sempre alerta às falhas na comunicação que possam causar conflitos ou conclusões equivocadas;
- Não administra por obrigação, mas pela satisfação em se superar e ajudar pessoas a descobrirem seus talentos. Essa energia é absorvida de forma positiva pela equipe.

3.5.3 A importância do líder na gestão estratégica

O sucesso de uma gestão estratégica exige a habilidade de interagir bem com o grupo, por isso é fundamental que a liderança seja uma interação mais humana, influenciadora e focada na aplicação de competências, assim como nos recursos necessários para a implementação dos projetos da empresa.

Nesse contexto, o papel do líder é criar condições para que a equipe alcance os objetivos definidos. Ele é o principal responsável por acompanhar o desempenho dos colaboradores e transmitir a cultura organizacional a todos os envolvidos. Também é atribuição do líder ser uma espécie de facilitador para que os colaboradores possam exercer as suas funções da melhor forma possível, dentro de um clima agradável no ambiente de trabalho.

Pequenos conflitos em departamentos devem ser resolvidos em tempo hábil. Caso contrário, os desentendimentos podem prejudicar a produtividade do grupo. Esse cuidado constante com a saúde dos relacionamentos é extremamente necessário, pois dificilmente uma instituição conseguirá atingir as metas de um plano estratégico sem que o grupo esteja engajado com a missão.

A dificuldade em gerir pessoas é um dos principais desafios de líderes novatos. Geralmente eles se esquecem de zelar pela equipe e administram os negócios sob pressão, ou seja, completamente sobrecarregados. Isso põe em risco tanto a qualidade de vida do líder, que passa a não ter tempo para outras atividades, quanto do grupo, que trabalha isoladamente, sem liderança.

Para compreender melhor como deve ser o desempenho do líder, nada melhor que analisar os principais erros que muitos deles cometem quando estão começando a carreira. Acompanhe cada um com atenção e fique longe deles!

- Impor respeito por meio do poder.

Muita gente acredita que liderar é usar o status do cargo para impor respeito. O resultado é o oposto, pois a reação da equipe é de medo, não respeito. Para

conseguir a admiração das pessoas é preciso ser íntegro, honesto, justo e dar bons exemplos de ética e profissionalismo.

- Ter dificuldade em transmitir *feedback*

A falta de diálogo é um dos principais indícios de uma liderança ineficiente. O ideal é estar sempre disponível para se comunicar, trocar ideias e, principalmente, dar *feedbacks* positivos (no intuito de enaltecer um mérito) ou negativos (a fim de reparar o que deve ser melhorado).

- Ser parcial nas escolhas

É natural que o líder tenha mais afinidade com alguns colaboradores que outros, no entanto isso não deve ser motivo para que essas pessoas sejam suas protegidas. É importante agir com imparcialidade na hora de delegar atividades, sem oferecer privilégios exclusivos que beneficiem uma minoria.

- Não motivar a equipe

O sucesso de uma empresa depende essencialmente das pessoas que trabalham nela. Uma equipe motivada é essencial para o desenvolvimento de uma gestão estratégica focada em resultados. Ignorar essa necessidade é um obstáculo que compromete gravemente a produtividade do grupo.

- Comportar-se como um colega

É comum o líder ter receio de ser visto como a figura do chefe de antigamente, aquele que mandava. O resultado é que ele erra na medida e começa a agir como se fosse um colega. É preciso aprender a manter o equilíbrio nos relacionamentos e, acima de tudo, ser profissional.

Jamais confunda liderança com amizade, pois assim vai ficar muito difícil estabelecer limites. Seja gentil, mas aja com justiça e aponte falhas sempre que for necessário.

Para que os objetivos da empresa sejam alcançados a médio e longo prazo, o ideal é que o líder esteja preparado para engajar os colaboradores e medir os recursos viáveis para aprimorar os resultados.

Dentro de uma gestão estratégica efetiva, tão importante quanto uma liderança inspiradora, são as pessoas que trabalham para colocar as ações em prática.

3.6 Ações de endomarketing durante a pandemia

Benefícios de flexibilidade: A opção de *home office* total ou parcial, é considerada uma ação muito utilizada durante a pandemia. Esse benefício ajuda o colaborador a conciliar a vida pessoal e profissional.

Benefícios de bem-estar: Sabemos que a pandemia também trouxe diversos problemas emocionais, por isso, o RH teve e tem uma função fundamental em ajudar a manter a saúde mental de seus colaboradores. Nessa categoria estão todos os tipos de planos de saúde, planos de academia, assistência psicológica, vale-refeição e vale-alimentação, cestas básicas, cartão farmácia, e qualquer iniciativa que contribua com a qualidade de vida dos colaboradores.

Benefícios financeiros: Com uma preocupação cada vez maior com o estresse financeiro dos funcionários, as empresas têm incluídos mais benefícios que ajudam a organizar as finanças e planejar o futuro. Os exemplos clássicos são os bônus por desempenho, participação nos lucros, compra de ações e salário sob demanda (adiantamento). Mas os benefícios que estão ganhando espaço são os planos de previdência complementar e iniciativas de educação financeira, que não apenas ajudam com o orçamento atual, mas também melhoram a relação dos colaboradores com o dinheiro.

Além disso, muitas empresas investiram na criação de canais exclusivos para notícias e comunicados sobre o Covid-19. Atualização de site interno para os colaboradores das empresas com cartilhas, dicas de *home office*, mensagens e vídeos são algumas das ações executadas

A empresa CIELO adotou o trabalho em sistema *home office* para todos os colaboradores dos setores administrativo e comercial para proteger a saúde dos funcionários. Foram realizadas reuniões diárias com as equipes para que todos se mantivessem conectados. Além disso, a empresa realizou treinamentos e comunicações educativas via intranet, WhatsApp e e-mail, bem como transmissões ao vivo voltadas ao público externo para ajudar microempreendedores com dicas sobre como manter as vendas nesse momento de crise.

A GERU empresa passou a trabalhar em sistema *home office* e, para isso, permitiu que os funcionários levassem todas as ferramentas de trabalho do escritório para montar um espaço confortável dentro de casa. A Geru também promove ações de conscientização e de boas práticas remotas, como bate-papo virtual com líderes da empresa, atualizações sobre o negócio e a situação da pandemia e uma campanha de saúde mental, que está sendo desenvolvida.

3.6.1 Estudos de caso nas empresas

Bekins (2004) apresenta casos reais e recentes da aplicação de práticas do endomarketing nas organizações onde fica evidenciado as características das melhores práticas de gestão que são parte indissociáveis da cultura dessas organizações.

a) Magazine Luiza

No interior paulista, a Magazine Luiza mostra que comunicação clara e objetiva é a chave para uma alta performance em equipe.

Para que o objetivo seja atingido, a cultura organizacional da Magazine Luiza nunca poupou esforços em prol da comunicação aberta e direta. Um de seus trunfos chama-se TV Luiza, um canal de programas gravados e apresentados ao pessoal para divulgar a cultura, a filosofia e as metas da Magazine. Além disso, a empresa motiva seus colaboradores com premiações por boa performance que chegam até 50 por cento do salário e os gerentes com melhor desempenho no mês ganham outdoors com os cumprimentos da empresa.

Vale ainda ressaltar, o compromisso firmado em não demitir empregados durante o período da pandemia nos anos de 2020 e 2021.

b) Azaléia

A empresa cuida de seu pessoal, literalmente, como uma grande família. As quase sete mil mulheres que trabalham nas fábricas de calçados Azaléia ainda não são maioria entre os 6.300 mil funcionários. Ainda assim, são o alvo principal do projeto Construindo o Futuro, lançado em 2001. As ações convergem para um único objetivo: fazer a mulher feliz. “Quando isso acontece, a produção aumenta, as vendas crescem e os acionistas comemoram”, explica Darcy Belitz, gerente de comunicação e RH da empresa.

Na área da saúde, as ações envolvem exames bianuais de Papanicolau e mamografia. Dentista, clínico-geral, enfermeira, ginecologista e fisioterapeuta fazem plantão diariamente, em uma indicação de que a empresa prefere atuar na prevenção.

O programa Gestante é outro projeto idealizado para facilitar a vida da funcionária, com palestras e assistência pré-natal completa. Outra das ações sociais

da empresa é o incentivo ao casamento entre funcionários – a Azaléia não só incentiva o namoro como promove o casamento. Nos últimos cinco anos, a empresa já patrocinou 141 casamentos entre seu pessoal. Para completar a ação, os bebês que vão nascendo têm lugar garantido na creche da empresa até os sete anos – idade em que passam a receber aulas de arte, informática e reforço escolar. Tudo por conta dos patrões da mamãe.

As ações para facilitar a vida da funcionária são inúmeras. No laboratório Biosintética, que produz medicamentos genéricos, as 371 mulheres entre os 829 funcionários contam com facilidades voltadas para suas demandas pessoais e profissionais. Até mesmo os banheiros são adaptados às necessidades da ala feminina, com ducha higiênica e outras facilidades. Como se vê, a Azaléia faz questão de cuidar bem de seu capital mais precioso.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho é uma abordagem atual de como as organizações tratam as estratégias voltadas para o público interno. Traz estudos de caso com a aplicação prática do endomarketing.

A partir de uma pesquisa bibliográfica extensa, os argumentos aqui apresentados encontram amparo na obra de diversos autores consagrados, cujas linhas de pensamento estão alinhadas às melhores práticas de gestão modernas.

O tema endomarketing embora não seja recente, ainda é pouco difundido no Brasil, sobretudo em empresas de micro, pequeno e médio portes. Mas isso não torna o tema menos importante para essa parcela. No presente estudo, fica clara a sua importância, pois o foco aqui são as ações internas, na verdade a ausência delas e o resultante disso, os conflitos.

A ausência de políticas voltadas para os colaboradores, contribuem para o surgimento de conflitos, diminuição da produtividade, aumento do sentimento de insatisfação e fragilização das relações no ambiente de trabalho e com os clientes.

O objetivo principal é revelar como o assunto endomarketing é tratado do ponto de vista científico e empírico. É abordar os aspectos relacionados à figura do líder dentro das empresas e apresentar exemplos da aplicação desse conceito nas organizações.

A literatura disponível para o estudo do endomarketing no Brasil ainda é escassa. Há pouca pesquisa. Talvez pouco interesse por parte dos empresários e dos empregados que ainda mantêm uma cultura predominantemente economicista.

Outro grande desafio foi estudar o tema a partir de estudos em empresas brasileiras, dadas as enormes diferenças entre os ambientes organizacionais dos Estados Unidos da América e Europeu, onde surgiu o estudo do endomarketing e onde mais se desenvolve.

Será que em poucos anos as organizações terão uma nova visão, mais equilibrada do ponto de vista empresa-empregado? Adianto que não é possível responder a essa pergunta no momento. O que se mostra constante é que as políticas de endomarketing refletem a cultura organizacional das empresas que as implementam.

Conclui-se, portanto, que a ausência de ações internas para a gestão de conflitos nas empresas, pode resultar na degradação das relações do ambiente de trabalho, no desempenho dos resultados e das relações com clientes. Assim como, o investimento em políticas que tenham como objeto os colaboradores é o indutor para o crescimento organizacional e desenvolvimento do indivíduo.

REFERÊNCIAS

- ALHO NETO, Antonio et al. **Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional**. Revista de Ciências da Administração, v. 14, n. 32, p. 35 a 49, abril 2012
- BEKINS, Saul Faingaus, **Endomarketing- Como Praticá-lo com Sucesso**, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.
- BEZERRA, Filipe. Endomarketing: O valor do Marketing Interno. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/01/endomarketing-o-marketing-interno.html>> Acesso em: 05 de Mar 2021
- BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna, **capítulo**. In: BURBRIDGE, R. Marc; BURBRIDGE, Anna, **Gestão de Conflitos: desafio do mundo corporativo**, São Paulo, Saraiva, 2012, Pag. 37
- CAVALCANTI, Antonio Carlos Ribeiro. **O Gestor e seu papel na Gestão de Conflitos: um estudo de caso em empresa de varejo de vestuário masculino**. Mestrado em administração. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **capítulo** In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004. Pag. 416
- CODA, Roberto, **Competências Comportamentais**, 1º Ed, São Paulo, Atlas, 2016.
- DE BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **capítulo**. In: DE BARROS, Betânia Tanure; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**, São Paulo, Atlas, 1997. Pag. 60
- DYMETMAN, A. **Da Mediação à Trans mediação de Conflitos**, São Paulo, Sergio Antônio Fabris Editor, 2011.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **capítulo** In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**, São Paulo: Atlas, 2011. Pag. 159 -161
- FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRACAO. **Como é feita a Gestão de Conflitos nas Organizações**. Disponível em: <www.fia.com.br/blog/gestao-de-conflitos/>. Acesso em: 19 Set 2021.
- HOUAISS, Antônio. **capítulo** In: HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**, Rio de Janeiro, Objetiva, 2011. Pag. 187

- HUPFER, Celson Luiz. **Liderança e luta por reconhecimento: trocas da relação eu-outro**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo., Pag. 13
- MAIA NETO, Francisco. **Manual de mediação de conflitos para advogados**. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2014.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, 11^o.Ed, São Paulo: Futura, 2005.
- MAXIMIANO, Cesar, **Introdução a Administração**, 2^o Ed, São Paulo, Atlas SA, 2011.
- MEIRELLES, Hely Lopes, **capítulo** In: MEIRELLES, Hely Lopes, **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo, Malheiros, 2002. Pag. 94
- ONO, Arnaldo Turuo et al. **Teoria de liderança do caminho-meta: um estudo em busca de evidências na realidade brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.
- ROBBINS, Stephen. **capítulo** In: ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes**. 11^aEd, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005. Pag. 325
- ROCHA, Hugo, **O Que é Endomarketing, Como Fazer, Exemplos e Cases**. Disponível em: <<https://blog.klipages.com.br/endomarketing-que-e/>> Acesso em: 04 Set 2021.
- SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; Braga NETO, Adolfo. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo, Brasiliense, 2017.
- SANTOS, Lucas, **Gestão de Conflitos nas Organizações**. Disponível em: <www.sankhya.com.br/blog/gestao-de-conflitos-nas-organizacoes/>. Acesso em: 19 Set 2021.
- SILVA, Saulo Luis Lima da, **A primeira lei de Newton: uma abordagem didática**. Revista Brasileira de Ensino de Física, vol. 40, nº 3, e3001, 2018.
- WEISINGER, Hendrie, **Inteligência Emocional no Trabalho**, 13^o Ed, Rio de Janeiro, Objetiva LTDA, 1997.