



## ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA NO MERCADO PUBLICITÁRIO DE PORTO ALEGRE - RS

JURKFITZ, Mayara Mota Pivatto <sup>1</sup>

FERNANDES, Andréia Castiglia <sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma análise da importância do endomarketing como ferramenta estratégica para líderes publicitários. Através de revisões literárias são mostrados conceitos, definições e teorias sobre o profissional de publicidade, o mercado de propaganda gaúcha, estratégia empresarial, endomarketing e liderança. Finalizando com a interligação destes assuntos através de uma pesquisa quantitativa realizada com gestores que atuam em agências de publicidade na cidade de Porto Alegre.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Estratégia. Liderança.

### ABSTRACT

The present study aims to present an analysis of the importance of internal marketing as a strategic tool for leading advertising. Through literature reviews are shown concepts, definitions and theories of professional advertising, the advertising market

<sup>1</sup> Administradora pela Faculdade São Francisco de Assis - UNIFIN. E-mail: mayara@allpressgrafica.com.br

<sup>2</sup> Publicitária. Mestre em Economia pela UFRGS. Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Evangelica Del Paraguay - UEP. Docente e Coordenadora do Curso de Comunicação Social - Jornalismo, da Faculdade São Francisco de Assis - UNIFIN. E-mail: andreia@unifin.com.br

gaucho, business strategy, and leadership internal marketing. Ending with the interconnection of these issues through a quantitative survey conducted with managers who work in advertising agency in the city of Porto Alegre.

**Keywords:** Internal Marketing. Strategy. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. Onde o líder atua como o primeiro e principal canal de comunicação interna dentro de uma organização, os demais canais devem ser considerados complementares ao papel do líder.

A gestão de uma agência de publicidade é extremamente importante mais do que qualquer outra organização, pois as mesmas são inspirações de outras empresas, quem está de fora acredita que os publicitários vivem num mundo mágico, onde se pode tudo e depois é só entregar os trabalhos da pauta, Não imaginam a dificuldade de liderar jovens cheios de ideias, de ter como obrigação a inovação em tudo que faz e correr atrás das novas tecnologias. No presente estudo se pode ver um pouco deste profissional publicitário e como são os seus líderes, contando um pouquinho da história do mercado publicitário em Porto Alegre.

O presente trabalho acadêmico constitui-se de um artigo. A metodologia utilizada foi através de pesquisa bibliográfica dos mais célebres autores e estudiosos do objeto em epígrafe. Reuniram-se aqui contribuições literárias e através delas consolidaram-se informações, seleções, análises interpretando o tema estudado.

Baseado em Demo (1994), foi escolhido fazer uma pesquisa quantitativa com a intenção de apurar opiniões, atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados. Com o objetivo de saber a opinião dos gestores de agências de publicidade da capital gaúcha, sobre a utilização do endomarketing como estratégia de liderança, foi elaborado um questionário quantitativo, estruturado com dezesseis perguntas claras e objetivas garantindo a uniformidade do entendimento dos entrevistados.

A pesquisa foi enviada por e-mail através do programa Google Docs para quinze agências, onde totalizou-se 22 respostas de líderes publicitários.

## 2 O PROFISSIONAL DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Os publicitários são comparados por muitos autores como vendedores, onde seu foco é sempre o consumidor e a prática de vendas, mas, de uma forma hierárquica distinta ao do ambulante, comerciário, varejista, balconista, os publicitários estão localizados no topo da pirâmide. Tornando-se um vendedor mais sofisticado, profundo e científico que não vende somente os produtos das glândulas, mas sim uma imagem e um conceito, conforme Rocha (1995).

A distinção entre o publicitário e o vendedor torna-se um traço importante para o grupo na busca de hierarquizar a publicidade em relação as outras profissões no “mundo do *magazine*”. Da mesma forma que um médico se coloca articulador e personagem principal em relação às profissões ligadas à saúde, o publicitário vai procurar diferenciar sua ocupação daquelas dos demais homens de venda. (ROCHA, 1995, p. 39).

A publicidade é umas das áreas mais glamourosas, conhecida pela sua alta remuneração no mercado, pela alta qualidade e padrão de vida. Estão sempre em busca do reconhecimento profissional através do prestígio da mídia. Com grandes premiações nacionais e internacionais, os mais conhecidos são: o melhor publicitário do ano realizado pela Associação Rio-grandense de Propaganda (ARP) e internacionalmente o prêmio mais cobiçado entre o meio publicitário é o troféu de CANNES, segundo Alberton (2008).

Porém, segundo Rocha (1995), a inicialização da carreira não é fácil sendo bastante concorrida comparando-se a uma carreira artística, onde o sucesso chega a longo prazo e com dificuldades. A uma constante busca pelo reconhecimento, aceitação no grupo através da manutenção de um estilo e modelo profissional.

Segundo Alberton (2008), o publicitário gaúcho trata-se de um profissional jovem, normalmente de classe média, que não percebe o trabalho como uma fonte de sobrevivência, que possui ambição de crescimento, deseja utilizar a criatividade e possui uma perspectiva individualista de sua carreira.

De acordo com Teixeira (2013), devido a uma revolução tecnológica, atualmente o mercado publicitário demanda um profissional multidisciplinar, pró-

ativo, menos especializado, capaz de atuar dentro e dentre as diversas áreas do marketing e da mídia. A profissão exige novas competências, que irão do espírito empreendedor à inovação formal, do raciocínio complexo ao domínio pleno das novas tecnologias, do relacionamento sem medição com diversos *stakeholders* às demandas de responsabilidade social corporativa. Do ponto de vista do profissional, há uma demanda de proporções inéditas por satisfação pessoal, expectativa de colaboração e de trabalho em rede.

## **2.1 O mercado publicitário de Porto Alegre**

Os primórdios das publicidades foram no século XX, através de mídias impressas em renomeados jornais gaúchos na época que representavam a imprensa escrita. O foco da publicidade era então em campanhas feitas para o comércio varejistas, segundo Alberton (2008).

De acordo com Mafuz (1990), a agência de publicidade pioneira na criação e produção de peças publicitárias para mídias impressas na capital gaúcha chamava-se Star, foi mais uma distribuidora de jornais do que uma agência de propaganda como atualmente se conhece. Logo surgiram outras agências nos anos 30 e 40, muitas agências de São Paulo montavam escritórios em Porto Alegre trazendo avanços tecnológicos para a publicidade gaúcha. Em resposta a este crescimento na década de 50, época de grande crescimento no mercado publicitário gaúcho surge a Associação Rio-grandense de Propaganda (ARP) que nasceu com o objetivo de congregar e defender os interesses de agências, veículos de comunicação e fornecedores gráficos, de áudio de cinema e televisão, proporcionando e fortalecendo o crescimento deste mercado.

Segundo Alberton (2008), nas décadas seguintes os dos anos 50 surgiram e desapareceram diversas agências no Rio Grande do Sul, de acordo com as pesquisas do IBOPE (2012) e do IBGE (2012), as principais agências do Estado estão localizadas na capital, é um numero considerado pequeno devido à baixa representação de agências de grande porte no restante da região.

Conforme a pesquisa do IBGE (2012) pode-se constatar que o principal mercado de agências de publicidade do Brasil é em São Paulo pelo maior número de anunciantes e concentração de grandes agências nacionais e internacionais.

Com o crescimento econômico das agências na região de Porto Alegre nos últimos anos, levaram muitas a abrir escritórios em outros estados.

Conforme Sampaio (1995), o mercado publicitário da região Sul é bastante competitivo. Além da disputa por clientes entre as agências de publicidade, aumenta a participação de empresas que oferecem serviços substitutos como web, endomarketing e marketing direto. Estas empresas vêm conquistando verbas antes destinadas às agências de comunicação, mas não representam competição direta, pois o modelo de negócio é diferente. Enquanto as agências entregam um mix de serviços cada vez maior, os substitutos normalmente são especialistas uma área específica.

Conforme apontam as pesquisas do IBOPE Media (2012) junto a ARP, o mercado publicitário gaúcho apresenta constante crescimento em média escala, sendo o setor varejista o que mais investe em publicidade na região.

## 2.2 Endomarketing

Para Costa (2010) o endomarketing é uma das múltiplas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing. O endomarketing teve início em meados dos anos 80, nos Estados Unidos com o propósito de transformar empregados em promotores da empresa, dando conhecimento para aumentar o número de vendas e obter sucesso no pós venda. Mas o endomarketing é muito mais do que isso, pois lida-se com diversos perfis de profissionais dentro das organizações, onde nem todos estão receptivos a fazer parte do plano. Devido ao seu potencial de mobilizar o público interno e gerar resultados, o endomarketing vem ampliando sua atuação nas organizações em todo o mundo.

O endomarketing é uma teoria relativamente nova no Brasil, este termo foi registrado em 1996, pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin, como resultado de sua experiência como gerente em uma multinacional.

“Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo” - foi essa frase de um clássico Artigo de Theodore Levitt (Miopia de Marketing), na década de 70, que Saul Bekin, criador do conceito do Endomarketing, teve o *insight*, que o auxiliou a achar a solução aos muitos problemas que ele enfrentava na sua empresa.

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa idéia e tudo que ela significa e exige por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela. Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela. (BEKIN, 2004, p. 23).

Bekin (2004) confessa que a leitura do artigo de Levitt foi a semente conceitual do endomarketing, como também para muitos softwares voltados para clientes e empregados e igualmente a comunicação empresarial.

De acordo com Brum (2010), endomarketing fundamenta-se em ações de marketing dirigidas aos empregados de uma organização, dentro desse contexto, se imaginou o nome endomarketing, para aquilo que Saul Bekin durante muito tempo se dedicou a praticar a partir de sua própria experiência em busca de soluções. Endo, do grego *éndon*, significa “em, para dentro, dentro de”. E ele juntou a expressão Endo à palavra Marketing (ações voltadas para atrair e reter clientes), por perceber a tamanha importância de alinhar os interesses do mercado em toda a organização.

Através da concepção essencial de marketing, Bekin (1995) então propõe levar o marketing para dentro da empresa, através do endomarketing. “Enquanto o marketing atrai e retém clientes, Endomarketing atrai e retém funcionários, que, por sua vez, retêm clientes.” (BEKIN, 1995, p. 33). Sendo assim uma ferramenta para auxiliar nos esforços de marketing de uma organização a partir da mobilização de seu público interno. Funcionando como um elemento de ligação entre a empresa, o funcionário e o cliente.

Fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. De acordo com Brum (2010, p. 21): “O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.”

Retenê-los é fazer o seu funcionário se apaixonar pela empresa e acima de tudo o mesmo ser apaixonado pelo que faz, no século XXI, sabe-se que a remuneração deixou de ser o principal fator de fidelidade dos colaboradores, ainda

mais na área publicitária, onde o que retém é uma série de benefícios como ambiente descontraído, mas focado, a preocupação com a qualidade vida do empregado e de seus familiares, a liberdade de expor suas ideias e poder colocá-las em prática, o entrosamento com o grupo, enfim são os laços de uma grande e duradoura relação. É mostrar para o funcionário que se houver sinergia todos ganham e se apaixonam cada vez mais.

O principal objetivo do Endomarketing é claro, é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiro de plantão”. Por consequência se tem um segundo objetivo que é atrair e reter bons empregados, quanto melhor funcionar o Endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados. (BRUM, 1998, p. 283).

Costa (2010) garante que os objetivos do endomarketing são: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização. Uma vez que a empresa cumpre seu papel de promover a motivação das pessoas ao criar condições favoráveis a um desempenho ideal ao trabalho, ela deve esperar que também seu funcionário cumpra a sua responsabilidade nessa relação. Nada mais é do que uma troca, como numa amizade ou casamento, você sempre vai fazer de tudo por quem você ama por quem algum dia fez algo por você, seja por gratidão ou consideração.

A empresa agindo com transparência nas informações e na gestão, reconhecendo e valorizando seus profissionais, com afeto e qualidade nas condições de trabalho e na comunicação, terá um colaborador engajado com os objetivos estratégicos da empresa, motivado e feliz por trabalhar em um lugar onde ele sente que faz parte do negócio. Desta maneira estará fidelizando seu público interno (retenção de talentos), gerando uma sinergia na organização através de profissionais comprometidos e motivados para um mesmo objetivo.

Por consequência irá atrair novos públicos pela multiplicação natural que gera essa sinergia.

Através da democratização da informação interna, permitindo que o público interno tenha acesso a todo tipo de informação sem barreiras, lembrando que toda informação deve ser monitorada para que não haja ruídos e estando alinhada ao planejamento estratégico da empresa, a mesma estará potencializando o capital intelectual da organização. Potencializar o capital intelectual da organização significa



permitir que o público tenha oportunidade de progressão nos negócios, dando o seu melhor como profissional, originando resultados positivos. Causando um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia.

Para Brum (1994) o grande problema dos líderes é transformar os colaboradores em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo a criatividade e do livre curso das ideias e opiniões. A comunicação pode ser trabalhada de um modo muito simples, através de um processo pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho e com o mesmo objetivo.

Brum (2003, p.42) alerta: “Democratizar a informação faz com que as pessoas se sintam parte do processo, isso determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância.”

Uma das grandes dificuldades que a empresa enfrenta ao implementar o endomarketing, é a maneira de como comunicar seus funcionários como: que informação se deve passar, quem será o comunicador, como se deve comunicar a chegada ou a perda de um cliente, um investimento em tecnologia, ou simplesmente a chegada de um novo colaborador. Muitas vezes acaba se perdendo estas informações essenciais para o cotidiano da organização e cabe aos colaboradores imaginarem as mesmas e divulgar da maneira deles formando famosa “rádio peão”, que somente existe por falta de comunicação.

O Endomarketing trabalha com o desenvolvimento de estímulos motivacionais no campo da motivação psicológica. Entretanto, quando a cultura avança em comprometimento através dos incentivos psicológicos, torna-se necessário incrementar estímulos ligados a motivação material, a introdução de estímulos motivacionais materiais, buscando aumentar o nível de produtividade, melhorar a qualidade, etc., é muito arriscada, pois dinheiro e prêmios são motivadores de curta duração. Não podemos fazer experiências tentando comprar o comprometimento das pessoas. Desenvolva suas consciências e trate-as com distinção pelos seus méritos e terá consolidada a base para a qualidade. (CERQUEIRA, 2002, p. 131).

O líder precisa conhecer o seu liderado para saber motivar e fidelizar, por este motivo é imprescindível o *feedback*, onde ambos são ouvidos e dão sugestões de melhorias, atualmente grandes líderes são grandes *coaching*, guias da vida profissional.



Antes de implantar um programa de endomarketing, Costa (2010) destaca a importância de se basear nos seis princípios de marketing que são:

Quadro1 - Princípios do marketing interno

<b>Princípios de Marketing</b>	<b>Conceito</b>
Endomarketing ao marketing	A qualidade da relação entre o ambiente interno e externo. O funcionário passa para o cliente o que lhe é oferecido dentro da empresa.
Motivação e do engajamento	A ação do funcionário em prol aos objetivos estratégicos da empresa, onde as pessoas tenham orgulho de trabalhar na organização.
Pragmatismo nos fins	As empresas que criam ambientes de trabalho mais promissores do que seus concorrentes, atraem talentos e de acordo com pesquisas realizadas pelas grandes revistas empresariais as melhores empresas de se trabalhar tem maior rentabilidade e lucratividade.
Subjetividade nos meios	Antes de ter um plano efetivo é necessário ser afetivo. A empresa deve saber como seus colaboradores percebem o que lhe é oferecido.
Mutualidade	O desempenho obtido pela empresa será proporcional a percepção de valor sobre aquilo que ela oferece em troca do trabalho das pessoas.
Reciprocidade	Lembra que comunicação é uma via de mão dupla onde é importante falar, mas também ouvir.

Fonte: (COSTA, 2010, p. 56). Adaptado pelas autoras

Costa (2010) atenta também para o composto de endomarketing sendo os mesmos produto (os valores e atitudes nas estratégias da empresa), preço (o custo psicológico da adoção de novos métodos), ponto (relacionado as oportunidades de

comunicações como reuniões ou treinamentos), promoção (visa motivar e influenciar as atitudes dos colaboradores), evidência física (é a documentação das práticas ou políticas de gestão), processo (é o formato de como a informação chega as pessoas) e os participantes (que são o público interno segmentado entre lideranças e corpo operacional).

Brum (1995) defende que existem três suportes necessários para se criar valor entre a empresa e seus profissionais que são: a comunicação através de um fluxo de informações, a empatia entre a estratégia de gestão e a liderança em gerir as emoções nos relacionamentos com inteligência emocional e o terceiro pilar está o relacionamento de ganho mútuo.

De acordo com Costa (2010), para um projeto de endomarketing dar certo é fundamental preparar a equipe pra o novo processo que a empresa irá empreender despertando a percepção dos colaboradores para a importância de seu papel, alinhando o ambiente interno e externo da empresa e orientando os funcionários a uma nova visão da organização e do mercado, capacitando- os para uma nova atitude em seu trabalho. “Para que isso ocorra, há um longo caminho a percorrer e uma série de etapas a cumprir: pesquisa, diagnóstico, projeto e, claro, continuidade ou manutenção.” (COSTA, 2010, p. 122).

Endomarketing não serve apenas para empresas grandes, mas sim para grandes empresas, pois a verdadeira grandeza está no pensamento transformado em ação, na visão transformada em estratégia e na coerência transformada em relacionamento. (COSTA, 2010, p. 134).

O desafio do endomarketing se baseia na forma em como transformar a ideologia central, a cultura e o pensamento que constituiu a organização em bases de trocas coerentes com seus funcionários, para que os mesmos se tornem maduros e responsáveis pelos objetivos da empresa. Fortalecendo o relacionamento entre organização e seus colaboradores, mantendo-os em uma mesma direção e tendo a informação como subsídio principal para a execução das estratégias.

### **2.3 Estratégia, planejamento estratégico e suas ferramentas**

A origem da estratégia está no berço do militarismo. Sun Tzu no livro “A arte da Guerra” apresenta conceitos militares sobre como vencer os inimigos e Carl Von

Clausewics é considerado o pai da estratégia militar moderna. “Posteriormente o estudo da estratégia evoluiu para os estudos do ambiente de negócios, com o cenário do mercado como pano de fundo.” (SASTRE, 2011, p. 26).

“Estratégia é um plano de ação para chegar lá”. É pensar no caminho mais rápido para se atingir os objetivos e metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 54).

De acordo com os autores citados acima, não se pode escolher o caminho mais eficiente e eficaz sem ter pessoas que caminhem na mesma direção. Para isso é fundamental todos terem alinhados os objetivos, as estratégias que serão utilizadas, o prazo para percorrer este caminho e quem será o guia.

A Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma ação futura desejada considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e recursos da organização. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 113).

Segundo Sastre (2011) estratégias são escolhas e suas escolhas determinarão o seu futuro, isto tanto para as empresas quanto na vida pessoal. Profissionais que pensam estrategicamente não são comuns. Muitas organizações ficam sem rumo, pois não sabem onde querem chegar ou estar no futuro, pensam e agem somente no presente, quando qualquer caminho a seguir está bom, então, por consequência, não importa onde se quer chegar, levando muitas organizações a falência.

São ao todo quatro teorias sobre estratégia, conforme descreve Sastre (2011): a teoria Clássica onde o líder é carismático e seu poder é centralizado e uso da racionalidade pura; a Processual onde o enfoque é nos processos organizacionais internos, racionalidade limitada descobre a estratégia através das ações dos gestores; a teoria Evolucionista baseada na adaptação da empresa ao mercado onde o ambiente é um fator determinante para o uso da estratégia; e a abordagem Sistemática esta teoria possui uma visão multidisciplinar acredita na capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. A partir destas teorias surgem os tipos de estratégias que são: Liderança em custos, diferenciação de custos ou produto, focados em um setor (segmentação de mercado), liderança em custo e diferenciação, corporativa (compra de diversas

fábricas), aquisição e reestruturação, internacional (expandir os negócios para o exterior).

“O planejamento estratégico designa o processo de formulação de estratégias, identificando tanto os objetivos básicos da organização como os passos básicos necessários para a obtenção dos mesmos.” (HAMPTON, 1980, p. 120).

De acordo com Hampton (1980), o planejamento é um processo de construção do futuro que se inicia com a fixação de objetivos ou metas básicas como a missão e visão da empresa, pois é a partir do que a organização almeja que se definem as estratégias, as políticas são orientações para as tomadas de decisões sendo sua função aumentar as chances de os diferentes gestores e colaboradores fazerem as mesmas escolhas ao enfrentarem situações parecidas e os planos operacionais detalhados como procedimentos, organograma e orçamentos.

Para Sastre (2011) o planejamento estratégico é um instrumento de gestão que deveria ter a participação de todos os envolvidos ou partes interessadas, é extremamente necessário para a sobrevivência da empresa, contribuindo com a sinergia que é a soma de forças para se ter um resultado melhor. Não é necessário utilizar todas e sim encontrar a que melhor se adapta aos objetivos da organização.

Primeiramente deve-se conceituar o negócio através da elaboração da missão, visão, princípios e valores da empresa. Utilizar a análise SWOT para se fazer uma análise de cenário e através dela se descobre os diagnósticos a serem tratados no planejamento estratégico. A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados. E para planos de ações as ferramentas sugestivas são o PDCA as siglas significam planejar, agir, checar e corrigir, ferramenta muito utilizada para a gestão da qualidade e o 5w3h utilizado para estruturar qualquer processo.

A construção, tanto de uma vida como de uma organização, deve basear-se em algo que se acredita e valoriza. O acreditar e valorizar constitui-se em norte para nossas ações e, à medida que são praticados continuamente, transformam em normas. E toda organização possui um conjunto de normas e enunciados baseados em suas crenças e valores para permear o comportamento e orientar as ações de seus membros em face das relações com o ambiente externo e interno. (TAVARES, 2005, p. 241).

Tavares (2005) afirma que estratégia empresarial é um conceito de gestão baseado na competição, no qual as organizações determinam seus objetivos, analisam suas forças e fraquezas internas comparando com as oportunidades e

ameaças do ambiente externo. Desta maneira, ajustam seus recursos para atender o mercado, criar uma vantagem competitiva e agregar valor para todos os *stakeholders*, formando um ciclo contínuo de melhoria.

Sendo o endomarketing uma ferramenta estratégica, a comunicação gera ações para se atingir os objetivos comuns, onde todos os membros estão integrados e agem de forma multidisciplinar. É um dos meios mais eficientes de dizer ao colaborador o que deve o que não deve e o que já foi feito para alcançar as metas da organização. Toda ação de endomarketing deve estar ligada a um objetivo estratégico da empresa.

## 2.4 Lideranças publicitárias

Alberton (2008) afirma que as agências de publicidade são divididas por diversas áreas como criação, mídia, planejamento, produção gráfica, produção eletrônica, atendimento, *web/digital*, administrativa e etc. Cada área possui um líder, não necessariamente são todos formados em publicidade, podendo ser jornalistas, designers ou administradores. Lidar com um mix tão variável de lideranças e seus objetivos particulares de cada função alinhando com a missão e visão da agência e fazendo destes líderes os principais comunicadores da organização, fazendo com que todos caminhem para uma mesma direção, num mundo globalizado onde a inovação é uma necessidade, não é tarefa simples.

Liderar é o processo de conduzir um grupo de pessoas em busca da geração de resultados. É a habilidade de motivar e influenciar pessoas, para que contribuam para o alcance dos objetivos comuns da equipe e da organização.

“Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro, depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359).

Segundo Chiavenato (1999, p. 553): “A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.”

De acordo com Lacombe (2003) liderança é um tema importante para os gestores, devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Acredita que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização.

“Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.” (LACOMBE, 2003, p. 55).

Para Cavalcanti (2009), a liderança se faz através das pessoas, participando, interagindo, envolvendo, fazendo com que a equipe se sinta parte do projeto.

O autor acredita nas inúmeras ideias, quanto mais pessoas, mais ideias e com isso pode-se inovar alternativas para alavancar rumo ao sucesso. Possibilitar a expressão da diversidade de opiniões mostra cumplicidade, confiança e parceria nas relações criando um ambiente de trabalho aprazível e instigante. Líderes buscam com que todos compactuem do todo com transparência, conquistando confiança e lealdade. É necessário que sua equipe perceba que você é favorável à inovação e que elas serão devidamente recompensadas.

Hunter (2006) apresenta a temática liderança como uma prática singela e natural de como liderar equipes trazendo para seu lado construindo uma sinergia, ou seja, a união de todos para se atingir um mesmo objetivo. O exercício da liderança deve ser natural, de forma que seja percebido por seus colaboradores aliada ao caráter e aos valores obtidos no decorrer de nossas vidas assumindo um diferencial na constituição de novos líderes de sucesso. O autor considera que atualmente, um líder de sucesso deve participar e investir para que as pessoas deem o seu melhor. A essência da liderança é o relacionamento leal, é ter paciência, bondade, humildade, respeito, abnegação, perdão, honestidade e compromisso.

Para Guimarães (2002), é de suma importância para que se alcancem os objetivos determinados pelas organizações, que os líderes atuem com responsabilidade, que assumam riscos de forma ponderada, estimulando o comprometimento dos indivíduos, que tenha um perfil inovador e dinâmico e fundamentalmente que possua visão de negócios.

Segundo Cavalcanti (2009), as empresas exigem transformação na gestão e o grande responsável por esta mudança são os líderes através de um modelo de liderança que leve à integração, confiança e respeito mútuo, assim como despertando a motivação de seus colaboradores. Para os autores existe uma diferença bastante expressiva entre líder e gerente, enquanto o primeiro exerce o poder de persuasão fazendo com que sua equipe confie e inspire motivação o outro segue uma linha de controladoria. Silva (2001) toma defesa da ideia de que o líder administra diferentes perfis a fim de adaptar-se à sociedade em que está inserido

naquele momento, sendo esta adaptação uma maneira de sobrevivência nas diferentes organizações em que possa vir a atuar e até mesmo a permanência de sua equipe. No ambiente atual, o líder tem necessidade de priorizar o desenvolvimento de novos conhecimentos, entre eles, sabedoria, filosofia e psicologia para potencializar as melhores habilidades de seus colaboradores.

Conforme Bergamini (1994, p. 63):

A eficácia do líder deve envolver de um lado a qualidade das decisões e de outro a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados. (...) Basicamente esse modelo supõe que a participação do interessado na decisão aumenta sua motivação em implementá-la. Essa cooperação deverá ser conseguida fornecendo ao subordinado o maior número possível de informações sobre o assunto ou tarefa em jogo.

Bergamini (2006) propõe que o líder tem a responsabilidade em determinar a verdade bem como a motivação em seus colaboradores e todas as pessoas envolvidas. O poder da comunicação em um líder traz motivação, sinergia, prazer, domínio e admiração em seus subordinados. A Motivação está essencialmente ligada à liderança e está indiscutivelmente atrelada à mudança. Para conseguir chegar ao sucesso de seus objetivos, o líder deve ter competência de atrair, instigar e inspirar sua equipe extraíndo o melhor de cada um.

Sobre motivação e a complexidade do ser humano Culligani, Deakins e Young (1998, p. 76) constroem:

Somos todos motivados durante o tempo inteiro, e assim procuramos fazer as coisas que merecerão prêmios e evitar as que não nos darão satisfação. O problema é que, complexos como somos, os seres humanos raramente concordam no que é "prêmio" ou não é. Portanto, o trabalho do administrador é fazer o ajuste - ajudando o empregado a sentir que as metas dos grupos, do departamento ou da organização são iguais (ou paralelas) às suas metas pessoais. Nisso, mais do que em outra coisa, consiste a arte do verdadeiro administrador. O comportamento de um empregado no trabalho é sempre motivado pelos benefícios que ele/ela - e não você - procura. Assim você encontra o mecanismo de motivação em qualquer pessoa.

Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2009) acreditam que um dos maiores desafios para os gestores dentro das organizações na atualidade é saber e principalmente manter seus seguidores motivados, satisfeitos e felizes. Todos os indivíduos têm necessidades próprias, carências que precisam ser supridas para que se possa ficar em equilíbrio. Muito se houve falar que pessoas motivadas produzem mais e melhor,



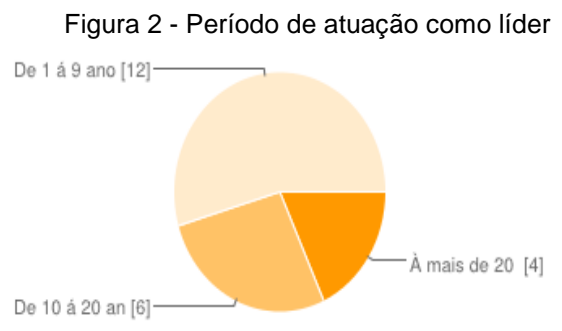
são mais criativas e comprometidas com os resultados da empresa e conseqüentemente sua satisfação profissional. Aproveitam com maior visão as oportunidades, têm maior facilidade para exercer atividades em equipe e enfrentam desafios com firmeza.

Segundo Teixeira (2013) com o mercado publicitário se movendo rapidamente devido à revolução digital e a chegada da geração Y os novos talentos da comunicação constroem suas carreiras atrelando sucesso à liberdade, para as novas tendências geradas, pelo mundo globalizado o novo líder se torna agente de transformação em agências de publicidade além de manter um perfil mais centrado em valores de equipe terá que trabalhar com maior pluralidade. A disciplina da comunicação tornou-se mais complexa precisando de mais especialidades para se fazer uma campanha. O líder não precisa ser especialista em nenhuma disciplina e nem deter total conhecimento, mas encarar a missão de criar o meio e a mensagem com foco na estrutura. É aquele que tem as ideias que podem ser desenvolvidas em inúmeras frentes ao mesmo tempo, sendo um líder multidisciplinar.

### 3 RESULTADO DA PESQUISA APLICADA



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

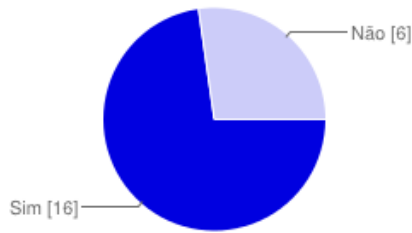


Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Constata-se, até o presente momento que a pesquisa realizada sobre o endomarketing como estratégia para líderes, aponta diferentes resultados, contendo como maior amostra: líderes que atuam no período de um a nove anos (figura 2) em grandes agências de publicidade (figura 1) e que a sua idade varia de 30 à 39 anos.

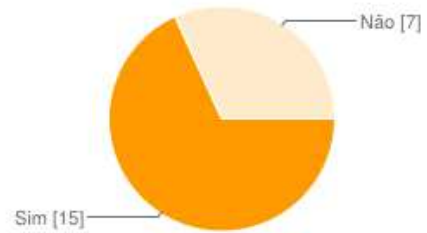
O porte das agências foi definido com base nas normas coletivas da categoria informado no Sindicato dos Publicitários, Agenciadores de Propaganda e Trabalhadores em Empresas de Publicidade do Estado do Rio Grande do Sul (SINPAPTEP-RS). Dando consistência às informações relacionadas abaixo.

Figura 3 - Conhecimento da visão, missão e valores



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

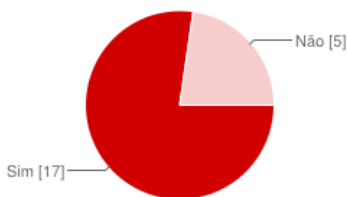
Figura 4 - Equipe engajada



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

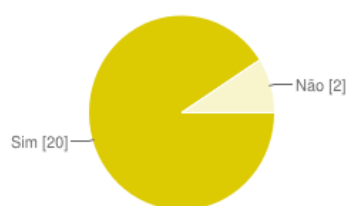
A pesquisa aponta que os líderes acreditam que 73% os funcionários possuem o conhecimento da visão, missão e valores da agência (figura 3) e conseqüentemente 68% afirmam que a equipe é engajada com os objetivos estratégicos da organização (figura 4). Complementa Brum (1995), para que realmente exista uma comunicação sem falhas entre líder e liderado, é preciso que os líderes comprem as ideias e as vendem como suas. A principal estratégia é passar a mensagem de que os colaboradores precisam dar as boas-vindas às mudanças, ao invés de lutar contra elas, assumir corajosamente todos os riscos e não tentar eliminá-los. Nesse processo os líderes devem apoiar seus funcionários, sem desanimá-los com comentários infundados sobre os objetivos da mudança, ou a eficácia dos instrumentos utilizados.

Figura 5 - Funcionário sabe o que se espera dele



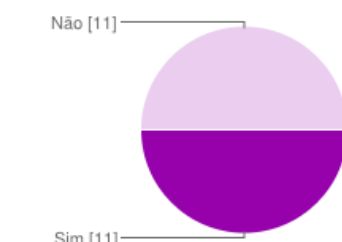
Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Figura 6 - Definição de metas para a equipe



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

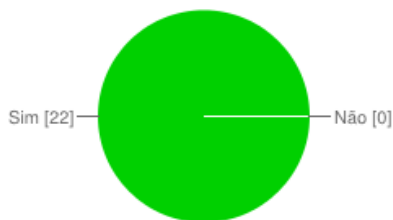
Figura 7 - Conhecimento da necessidade de produção



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

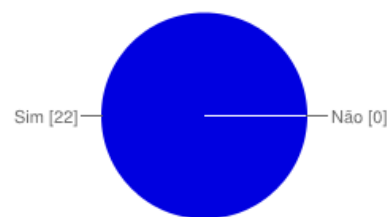
Refletindo sobre os resultados apurados pela pesquisa, 77% dos líderes alegam que seus funcionários sabem o que se espera deles (figura 5), mas apenas 50% definem metas a serem alcançadas pela equipe (figura6). Pode-se verificar que 91% dos líderes sabem o que seus profissionais necessitam para produzir mais (figura 7), mas não sabem como fazer isso, lhe faltam instrumentos ágeis, claros e objetivos. De acordo com Brum (2012) atualmente vivemos em um momento em que muitas empresas já dominam técnicas e estratégias de endomarketing, mas sofrem com o fato de não terem preparado suas lideranças para participarem desse processo de maneira efetiva. O que ocorre muitas vezes são os líderes se esconderem na base operacional e não na base estratégica da pirâmide organizacional. Pois, falta às empresas instrumentalizarem e treinar os seus líderes, eles devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno.

Figura 8 - Fidelidade



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Figura 9 - Incentivo a ações pró - ativas

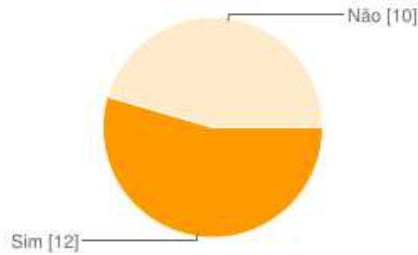


Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Todos os gestores entrevistados acreditam que o seu colaborador é fiel a liderança e a empresa (figura 8) e que todos os líderes incentivam seus colaboradores a agirem pró - ativamente e a tomarem decisões (figura 9), essas duas questões foram unânimes entre os entrevistados com 100% de afirmação.

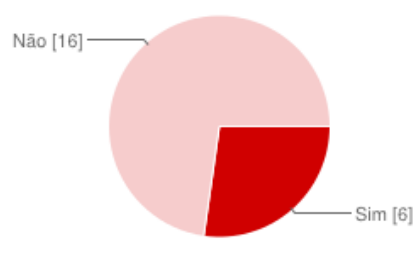
Segundo Teixeira (2013) a liderança que se exerce pela criatividade como em uma agência de publicidade deve se difundir por toda a empresa, sendo o encontro entre pessoas que estão à procura de soluções diferenciadas. Mas a criatividade só pode surgir e se expressar dentro de uma estrutura sólida de valores que a favoreçam. Somente assim se forma uma corrente de atitudes, de contribuições e fidelidade. Porém a ARP mostra em suas pesquisas e premiações, que o mercado publicitário esta cada vez mais concorrida, onde as grandes agências estão sempre de olho em profissionais que se destacam.

Figura 10 - Endomarketing como estratégia



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Figura 11 - Canal de comunicação



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

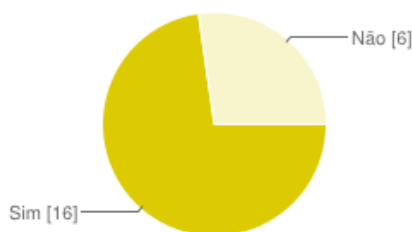
Apesar de 55% afirmarem que já utilizaram o endomarketing como ferramenta de estratégia (figura 10) para algumas ações, mas não a primordial que é a comunicação entre líder e liderado onde 73% dos gestores publicitários gaúchos não possuem um canal de comunicação personalizado com seu funcionário (figura11).

Defende Bekin (1995) que a visão do negócio não é um privilégio de ninguém, o importante é procurar disseminar esta visão em todos os níveis da empresa e estabelecer o diálogo entre eles.

Empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação interna aconteça de forma sistemática não apenas no que se referem a canais, instrumentos e ações, mas principalmente através das lideranças. Para isso, desenvolvem sistemas de pautas eletrônicas periódicas que levam até os líderes as informações que necessitam para realizarem reuniões de informação. (BRUM, 1995, p. 123).

As ações e campanhas de endomarketing servem como uma estratégia complementar ao papel do líder. “Os cartazes, e-mails, jornais informam, mas não são suficientes para mudar comportamentos. No entanto, o exemplo de um líder e a sua orientação pode provocar grandes mudanças.” (BRUM, 2012, p. 185).

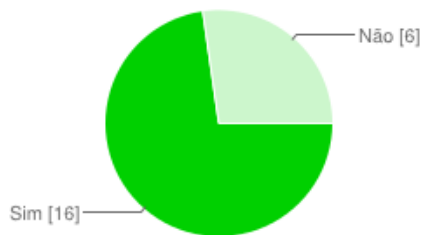
Figura 12 - Feedback



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

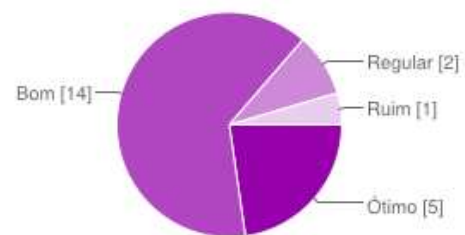
Conforme a pesquisa 73% dos gestores alegam que existe *feedback* entre ambas as partes. Afinado com pensamento de Costa (2010) *feedback* é uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo, onde um emissor envia uma mensagem para um receptor, através de um determinado canal, mas de acordo com o sexto princípio do endomarketing já citado no presente estudo é funda mental haver canais reversos dentro da agência, criar meios para o colabor acessar a gestão da empresa com suas dúvidas, sugestões, críticas e elogios. Os ganhos à organização em termos de imagem, credibilidade e orgulho dos funcionários valem o investimento no processo de *feedback* reverso.

Figura 13 - Líder como elo de comunicação



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

Figura 14 - Clima Organizacional



Fonte: Pesquisa aplicada pelas autoras

De acordo com a pesquisa 73% dos líderes se vêem como o principal elo que une a empresa ao colaborador (figura 13), a outra minoria que respondeu negativamente pertence a grandes agências de publicidade o que se torna preocupante, pois é fundamental o líder ter consciência desta responsabilidade para a sinergia da equipe e a organização. Influenciando diretamente no clima existente na empresa onde 64% caracterizam como bom e 23% ótimo (figura14).

Segundo Brum (1995) recursos como iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas é o que se deve esperar dos gestores durante um programa de endomarketing. Cada colaborador ao perceber que seu líder é parte integrante do processo e realmente acredita em tudo o que está sendo implantado, se sentirá a vontade para dar sua contribuição e repartir com o restante da equipe todo seu entusiasmo. É preciso que as lideranças realmente assumam a frente do processo e contabilizem os resultados alcançados, com visão crítica e com disposição pra recomeçar, caso necessário.

## 4 CONCLUSÃO

Pesquisar e discorrer sobre Endomarketing como uma estratégia para líderes publicitários foi altamente instigante e prazeroso. Despertou-me a possibilidade de ampliar estudos ou ideias para pesquisas futuras relacionadas ao tema.

A cultura de uma agência de publicidade uma vez disseminada e aplicada em ações de endomarketing contribui para uma estrutura funcional e eficaz. Formando uma sinergia da comunicação onde todos estão engajados com o objetivo estratégico da organização.

Os líderes são os agentes da informação, para isso precisam sempre ser os primeiros a serem comunicados, orientados e instrumentalizados. As campanhas de endomarketing devem se tornar uma estratégia complementar ao papel do líder. São os líderes, os porta-vozes das organizações, são verdadeiros guias dos colaboradores que mostram o caminho a ser seguido para se atingir o objetivo desejado. Devem sempre estar conscientes da importância do reconhecimento interno, através de elogios, valorização e celebrações.

Equipe motivada e comprometida permite respostas mais rápidas a retomada de crescimento. Ações de Endomarketing são necessárias para cuidar que cada profissional esteja alinhado aos valores e a missão da organização.

Os recursos básicos para a criação de riquezas são a informação e o conhecimento quem detém esses recursos são as pessoas ignorar essa realidade no cenário de competição acirrada e dinâmica da atualidade do mercado publicitário é um grande risco à sobrevivência de qualquer agência. A chave para a eficiência está na valorização das pessoas, nas decisões compartilhadas e na flexibilidade.

Gestão voltada ao público interno já faz parte da estratégia de negócios de muitas empresas brasileiras que enxergam a importância na nova economia baseada na prestação de serviços. Assim como é importante a comunicação e o alinhamento interno, as organizações devem estar realmente atentas à qualidade de seus profissionais. O endomarketing seguido de uma estratégia conduzida por um líder é a chave para as organizações valorizarem as pessoas e agregar valor através delas.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTON, Diego Marocco. **Os sentidos atribuídos ao trabalho pelos profissionais do ramo publicitário de Porto Alegre**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- ARP. Disponível em: <www.arpnet.com.br>. Acesso em: 02 abr. 2013.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Boooks, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRUM Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 3.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2.ed. Porto Alegre: Comunicação Integrada Editores, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing**. 2.ed. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Sorria você trabalha aqui: 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare, 2012.
- CAVALCANTI, Vera. **Liderança e motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CARTILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian. **Liderança e motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CHIAVENATO Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Edifício Campus, 1999.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- CULLIGAN, J. Matthew; DEAKINS, C. Suzane de; YOUNG, Arthur. **Administração de volta às origens: a arte perdida da liderança**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1998.



DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

FERNANDES, B. H.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação do desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz**: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

HAMPTON, David. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. São Paulo: Mc Graw - Hill do Brasil, 1980.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

IBOPE. Disponível em: <[www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)>. Acesso em: 02 abr. 2013.  
INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Números oficiais da indústria da comunicação e seu impacto na economia brasileira**. Brasília: IBGE, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAFUZ, Antônio. A pequena Star foi à pioneira. In: BRANCO, Renato C.; MARTENSEN, Rodolfo L.; REIS, Fernando. **História da Propaganda no Brasil**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1990.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, Everaldo P. Guimarães. **Magia e capitalismo**: um estudo antropológico da publicidade. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SASTRE, Saul. **Planejamento estratégico pessoal com o uso do Balanced Scorecard**. Porto Alegre: Alternativa, 2011.

SILVA, Lenilson Naveira. **Líder sábio**: novo perfil de liderança do terceiro milênio. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SINDICATO DOS PUBLICITÁRIOS. Disponível em: <[www.sindicato-publicitariosrs.com.br](http://www.sindicato-publicitariosrs.com.br)>. Acesso em: 24 abr. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, Marissol Soares. **Novos protagonistas mudam o rumo do mercado**. São Paulo: Meio & Mensagem, 2013.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado Senhor (a),

Sou estudante do curso de Administração de Empresas da Faculdade São Francisco de Assis – UNIFIN e estou realizando uma pesquisa quantitativa com os líderes do ramo publicitário de Porto Alegre. O objetivo desta pesquisa é compreender e analisar o uso de endomarketing como estratégia de liderança.

Desta forma quero pedir a sua participação voluntária para esta pesquisa, por meio do preenchimento do questionário contido nas folhas seguintes. Não há necessidade de identificação pessoal.

Peço apenas que tome o cuidado de responder todas as questões apresentadas, pois, caso alguma fique em branco o questionário torna-se inválido estatisticamente.

Pretendo concluir a coleta destes dados até o dia 31 de maio.

Fico a disposição para qualquer contato e esclarecimento. Agradeço pela sua participação e contribuição com esta pesquisa.

Mayara Jurkfitz

Curso de Administração (UNIFIN)

Matricula: 20810143

E-mail: mayara.jurkfitz@hotmail.com

Teefone: (51) 9811-5766

1. Os funcionários possuem o conhecimento da missão, visão e valores da organização?

sim                       não

2. Seus funcionários são engajados com os objetivos estratégicos da agência?

sim                       não

3. Seus funcionários sabem o que você espera deles?

sim                       não

4. Você sabe, o que os profissionais de sua agência necessitam para produzir mais?

sim                       não

5. Seus colaboradores são fiéis a você e a sua empresa?

sim                       não

6. Você costuma a definir metas a serem alcançadas pela equipe?

sim                       não

7. Você incentiva seus funcionários a agirem pró - ativamente e a tomarem decisões?

sim                       não

8. Você já utilizou o Endomarketing?

sim                       não

9. Você possui algum canal de comunicação personalizado com seu funcionário?

sim             não

10. Existe um *feedback* entre ambas as partes (líder e liderado)?

sim             não

11. Você se vê como o principal elo que une a empresa ao colaborador?

sim             não

12. Como você definiria o clima existente em sua empresa?

ótimo     bom     regular     ruim

13. Qual o porte da agência que você atua?

Pequeno (inferior a 50 funcionários)

Médio (de 51 a 99 funcionários)

Grande (a partir de 100 funcionários)

14. A quanto tempo atua como líder?

De 1 a 9 anos     De 10 a 20 anos     Mais de 20 anos

15. Qual a sua idade?\_\_\_\_\_