

PAULO FRANCISCO DE FREITAS GRASSI

**ENDOMARKETING – VISÃO ESTRATÉGICA PARA OBTER
VANTAGENS COMPETITIVAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2002

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Souza., MSc

CURITIBA

2003

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	v
INTRODUÇÃO.....	7
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
1.1 ENDOMARKETING®	9
1.1.1 Conceitos Complementares	10
1.1.2 Importância estratégica do Endomarketing®.....	11
1.1.3 Objetivos do Endomarketing®.....	13
1.1.4 Endomarketing® e Qualidade Total – Dois Conceitos Integrados	13
1.1.5 O Endomarketing® como Ferramenta para Criar, Desenvolver e Manter uma Cultura Orientada para a Qualidade de Serviços.....	13
1.1.6 Integração	14
1.1.7 Treinamento	15
1.2 VALORIZAÇÃO HUMANA NO TRABALHO	16
1.2.1 Concepções sobre o Trabalho.....	16
1.2.2 As Relações de Poder no Trabalho	18
1.2.3 Visão Contemporânea do Trabalho	19
1.2.4 Condicionantes para o Desenvolvimento Organizacional	20
1.2.5 Indicativos para uma Administração Centrada no Indivíduo	21
1.2.6 O Homem, o Trabalho e a Qualidade de Vida	22
1.3 TEORIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS DE MASLOW	24
2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	27
2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	27
2.1.1 O Macroambiente	27
2.1.2 Histórico da Empresa Pesquisada.....	28
2.1.3 O Mercado.....	30
2.1.4 A Concorrência.....	31
2.1.5 Público-Alvo	32
2.2 PESQUISA DE CAMPO.....	34
2.2.1 Colocação dos Problemas e dos Objetivos	34

2.2.2 Metodologia.....	36
2.2.3 Resultados	37
2.2.3.1 Tabulação e análise sobre a empresa.....	38
2.3 PREPOSIÇÕES	40
2.3.1 As Componentes Indispensáveis a um Programa de Endormarketing	40
2.3.1.1 Comunicação	41
2.3.1.2 Recursos humanos e marketing.....	41
2.3.1.3 Manutenção	41
2.3.1.4 Programa estruturado	41
2.3.1.5 Estratégia pós-implantação do programa.....	42
2.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	42
CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	46

APRESENTAÇÃO

Considerando o cenário político, econômico, cultural e social brasileiro, com especial atenção aos seus reflexos e particularizações para o contexto da empresa Centro Europeu, sediada na cidade de Curitiba – Pr, e considerando, de modo complementar e com a mesma relevância, os vários objetivos de Endomarketing®, usando-o como ferramenta para se obter vantagens competitivas, tem-se como objetivo geral verificar se as práticas de Endomarketing®, através de ações orientadas à valorização do ser humano, trazem melhorias para o clima organizacional da empresa e, por conseguinte, se também se refletem positivamente em seus resultados. O objetivo específico é caracterizar Endomarketing®, caracterizar valorização humana no trabalho, gerar comprometimento e envolvimento, divulgar e consolidar a cultura da organização e analisar os resultados que espelham o clima organizacional na empresa pesquisada.

Importância e Justificativa

Ao considerarmos os cenários e depoimentos de empresas que já empregam ou seriamente pensam em implantar programas de Endomarketing®, nos deparamos com expressões como “valorização do indivíduo”, “qualidade de vida”, “atenção e atendimento às necessidades das pessoas”, entre diversas outras. À primeira vista, tais colocações podem se apresentar como de simples compreensão e assim sugerir a ilusão de que sua implementação quer seja através de programas de Endomarketing® ou por ações de recursos humanos, dar-se-ia de forma igualmente fácil, livre de divergências ou confusões. Ledo engano. Afinal, não são raras as oportunidades (profissionais e pessoais) em que ao nos “atirmos” à realização de alguma tarefa, juntamente com outros amigos e colaboradores, acabamos por nos deparar com dificuldades inicialmente não previstas, as quais, em bom número de vezes, redonda da diferente compreensão e visão que cada um tinha do propósito a ser realizado.

Assim, por mais que se promovam programas de treinamento e se discorra abertamente em palestras e seminários sobre os propósitos, metas, premissas, valores e outros conceitos de uma organização, há que se considerar sempre uma verdade inalienável ao ser humano: cada um de nós é único, com seus valores, expectativas e história. Isto significa que toda a massa de informações que a empresa transmite a seus colaboradores passa, invariavelmente, por um filtro absolutamente individual. E é interessante observar o quão diferenciada pode ser a interpretação que distintas pessoas podem atribuir a uma mesma informação recebida.

É preciso, portanto, cuidado e atenção quando se pensa na implantação do Endomarketing® em uma empresa. Afinal, ao preconizar a valorização do “cliente interno”, esta estratégia se propõe a encarar, e o que é mais importante, a aceitar a incrível riqueza da diversidade humana.

Preocupadas com a comunicação interna, as empresas têm procurado alternativas para torná-la mais eficaz; importando que os resultados sejam percebidos não só no âmbito interno, mas também, pelos seus interlocutores externos, em particular, os clientes. Nesse caso, ganhos observados na qualidade da comunicação interna deve se manifestar, também, na qualidade dos produtos, dos serviços e no atendimento prestado pela organização.

INTRODUÇÃO

A globalização da economia e a concorrência acirrada estão levando as empresas a atingir níveis de produtividade e competitividade cada vez mais elevados. As organizações, além de se preocuparem com investimentos em tecnologia e infra-estrutura, precisam também investir em seus principais ativos: os funcionários (ou público interno), que junto ao atendimento com o cliente e à qualidade dos serviços garantirão o sucesso da organização.

De acordo com o primeiro capítulo do recém-lançado livro de Philip Kotler, *Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados* – as nove premissas tradicionais do marketing para empresas vencedoras, hoje não são suficientes.

Hoje precisamos tornar a empresa mais ágil, criativa, informada, motivada e inovadora para enfrentar as rápidas transformações do mercado.

A importância do marketing interno, expressão sinônima ao Endomarketing®, é que ele permite ao gerenciamento aproximar todas as atividades, incluir novas atividades de uma maneira mais sistemática e estratégica.

Algumas empresas estão passando por integrações cada vez maiores com seus colaboradores: relações mais abertas e transparentes, maior acesso à informação, maior convivência entre pessoas diferentes e maior busca da motivação.

Toda empresa vive hoje a era da mudança: o fim da revolução e a era da reinvenção. Neste cenário, a maior dificuldade passa a ser a incapacidade das pessoas em se adequarem às mudanças. Por isso muitos empresários estão preocupados em estabelecer um clima organizacional favorável, em que os funcionários os ajudem a fazer o que precisa ser feito para adaptação e

sobrevivência da empresa.

Tem sido cada vez maior o número de cursos, palestras, seminários e publicações que vêm abordando a importância da revisão e reformulação das formas de interação que o homem estabelece com o trabalho e com a organização, considerando-se, por exemplo, as relações indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo e indivíduo-organização (entre outras).

Neste sentido, a proposta de um enfoque que preconize o indivíduo é uma evolução que vem tomando consistência, resultando em uma necessária reconsideração sobre as diretrizes e direcionamentos da condição humana. Essa concepção deveria redundar, idealmente, na livre comunicação em todos os níveis e direções, acompanhada de maior autonomia das pessoas e dos grupos, maior delegação (e não designação apenas) e maior responsabilidade, estímulo à criatividade, possibilidade de avaliação pessoal, autonomia, crescimento e maturidade. Essa livre comunicação, franca e freqüente, permitiria então maior interesse e envolvimento com os fatos e pessoas, contribuindo para o respeito generalizado (mútua confiança entre os membros da organização). Atingindo-se tal estágio, tornar-se-ia fácil deduzir que a conseqüente otimização dos resultados globais da empresa estaria, também, muito mais perto de ser viabilizada e atingida.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 ENDOMARKETING®

Definição

De acordo com BEKIN (1995, p.XVII), Endomarketing® compreende o conjunto de ações de marketing para o público interno – FUNCIONÁRIOS – das empresas e organizações.

Endomarketing® é marca registrada de SB & CA.

Conceito

Prosseguindo com BEKIN (1995, p.XVII), o Endomarketing® consiste em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.

Objetivo

Segundo BEKIN (1995, p.XVII), o Endomarketing® visa facilitar e realizar trocas, construindo relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Função

BEKIN (1995, p.XVII) afirma, também, que o Endomarketing® tem por função integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produto e serviços com produtividade pessoal e de processos.

O Endomarketing® é uma ferramenta estratégica complementar, que junto

à gestão de recursos humanos visa proporcionar a integração dos funcionários aos objetivos da organização.

O Endomarketing® é ainda pouco conhecido nas empresas brasileiras, não existindo, na verdade, cultura voltada à conquista e valorização dos clientes internos. No entanto, o marketing interno começa a ser adotado como uma forma de melhorar as relações internas, buscando um objetivo comum a todos e, por conseqüência, melhorando a relação da empresa com seus clientes externos. Diversas empresas conceituadas estão adotando o Endomarketing® como meio de se reerguerem, elevando a produtividade, a qualidade, o faturamento e conseqüentemente, a satisfação de ambas as partes: empresa - funcionários.

1.1.1 Conceitos Complementares

Segundo GRONROOS (apud PONCE, 1995, p.374), a premissa do marketing interno é que a troca interna entre a organização e empregados deve ocorrer eficientemente, de tal forma que esta possa atingir com sucesso os objetivos relacionados com o mercado externo. O êxito da organização na implementação de um programa de qualidade total, depende cada vez mais do engajamento e comprometimento de seus membros. O grau de relação entre a satisfação dos empregados e a de seus clientes, cria uma relação de co-responsabilidade entre a organização e seus funcionários. Desse modo podemos medir o grau de satisfação do cliente externo orientados pelos clientes internos.

Conforme propõe GRONROOS e GEORGE (apud PONCE, 1995, p.377), a crescente atenção voltada para o Endomarketing® deve-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da economia de serviço, na qual a lógica do fabricante precisa ser substituída pelo *know how* do serviço.

TANSUHAJ et al. (apud PONCE, 1995, p.377) definem o Endomarketing® como uma filosofia de gerenciamento e um conjunto de atividades que considera

os empregados como clientes internos e os empregos como produtos internos oferecidos para satisfazer necessidades e desejos desses clientes, enquanto que, ao mesmo tempo, direciona os objetivos da organização. Desse modo, o produto interno está fortemente orientado para o reconhecimento dos empregados, sua valorização e para o desenvolvimento nestes da consciência do cliente.

WILSON CERQUEIRA CONSULTORES ASSOCIADOS (apud PONCE, 1995, p.378) conceitua o marketing interno – Endomarketing® – como:

[...] projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural de comprometimento dos seus funcionários com o desempenho adequado de suas diversas tecnologias, visando:

- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade, qualidade e redução de custos;
- estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal;
- aumento do relacionamento interpessoal;
- estabelecimento de administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas.

KOTLER (apud PONCE, 1995, p.379) define o Endomarketing® como a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes. Deste modo, o Endomarketing® deve preceder o marketing externo.

1.1.2 Importância estratégica do Endomarketing®

Conforme postula BEKIN (1995, p.35), o Endomarketing® possui uma importância estratégica e nesse sentido não pode ser separado do marketing, pois “todos sabem que um bom plano estratégico deve fazer uma avaliação do cenário ambiental”.

Essa avaliação do ambiente externo, continua BEKIN (1995, p.35), é sempre feita com pleno uso de recursos, mas normalmente limitados. Todas as baterias da

empresa são acionadas para o plano, voltadas para viabilizar as estratégias capazes de gerar vendas. Para tanto faz-se a pesquisa para análise econômica, tecnológica, social, cultural e até governamental do cenário externo. Mas todo esse trabalho corre o risco de ser subutilizado, porque é incompleto: onde está a avaliação do ambiente interno da organização?

Ainda segundo BEKIN (1995, p.36), temos que:

[...] muitas vezes um plano de aumento de vendas fracassa, justamente porque o pessoal produtivo não recebe estímulos para ampliar de modo adequado a produção, ou não recebe explicações sobre o objetivo em questão. Ora, a única maneira de prevenir um desastre como esse é fazer uma correta avaliação das necessidades e expectativas dos funcionários, uma avaliação interna da empresa. Cabe uma nova pergunta:

- Como fazer essa avaliação interna?
- Como está o moral do pessoal da organização?
- Quais as necessidades não satisfeitas do grupo?
- Em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos?

FLIPO (apud PONCE, 1995, p.380), em contrapartida, entende que o marketing interno também está alicerçado em “velhos conhecidos” daqueles que dedicam especial atenção ao estudo da administração de marketing. Vejamos:

[...] a estratégia gira em torno dos 4 “Ps”, descrito da seguinte maneira:

- Produto - para o empregado o produto é o emprego, portanto, comprar um emprego para o trabalhador consiste em taxar positivamente o valor do trabalho oferecido pelo empregador.
- Preço - refere-se ao custo psicológico que representaria para o empregado permanecer numa situação de trabalho não satisfatória.
- Distribuição - os empregos devem estar localizados perto dos locais nos quais os potenciais empregados moram.
- Promoção - a promoção pode ser chamada no sentido em que o gerenciamento deve vender a estratégia que ele escolheu.

Para MONTANARI, (1999, p.16), temos o seguinte complemento:

[...] o medo da crise muitas vezes inibe o empresário que desconhece outros meios, não investe nem na empresa nem nos funcionários, os quais representam seus primeiros clientes para posteriormente conquistarem o mercado. É muito importante que a empresa olhe para dentro da sua organização e perceba se todos estão envolvidos com o processo e mais ainda se estão satisfeitos com a empresa, os serviços, os produtos.

1.1.3 Objetivos do Endomarketing®

Segundo BEKIN (1995), o Endomarketing® objetiva fortalecer as relações internas, dentro da empresa, com a função de integrar a noção de “cliente”, propiciando melhorias tanto na qualidade dos produtos, quanto na produtividade pessoal e processos.

1.1.4 Endomarketing® e Qualidade Total – Dois Conceitos Integrados

Para PONCE (1995, p.382), o marketing interno e sua associação com a qualidade como estratégia competitiva busca a satisfação do público interno, estabelecendo valores orientados para a satisfação dos clientes externos, objetivando, conseqüentemente, a lealdade desses para com a empresa e/ou produtos ou serviços prestados.

Ainda conforme PONCE (1995, p.383), as organizações dependerão da eficiência e eficácia com que os administradores que gerenciam seus recursos, desempenham suas missões, e da competência sinérgica do esforço total da organização. Portanto, a definição de uma estratégia voltada para a qualidade total é obrigatória na empresa moderna, independente de seu porte.

Por sua vez, YOSHINAGA (PONCE, 1995, p.383) entende que o conceito de qualidade total engloba a melhoria do desempenho de uma organização como um todo.

1.1.5 O Endomarketing® como Ferramenta para Criar, Desenvolver e Manter uma Cultura Orientada para a Qualidade de Serviços

De acordo com PONCE, (1995, p.385), com o desenvolvimento e orientação do marketing, as organizações de serviços estão dando mais importância para que

seus serviços atendam às necessidades dos segmentos específicos do mercado. A qualidade de serviços e atendimento aos clientes são atividade incluídas nos serviços de marketing.

CRANE (apud PONCE, 1995, p.385) comenta que as dificuldades para gerenciamento do serviço derivam das suas características intrínsecas: intangíveis, perecíveis, inseparabilidade entre produção e consumo, alto grau de interação humana e a não padronização da entrega de serviço e qualidade.

Em seu entendimento, LOVELOCK (apud PONCE, 1995, p.386) coloca que as organizações bem sucedidas são aquelas cujos empregados e gerentes compreendem a estratégia de posicionamento da empresa. O *feedback* dos clientes auxilia a organização a determinar se está ou não fazendo um trabalho com qualidade. As informações servem para melhorar a qualidade dos serviços ou dar idéias para novos serviços não habitualmente oferecidos.

Segundo BEKIN (1995, p.4), para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. Administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Deve propagar essa idéia (e tudo que ela exige e signifique), em todos os cantos da organização, fazendo isso com freqüência, com vontade, de forma a estimular as pessoas que fazem parte dela.

1.1.6 Integração

BEKIN (1995, p.55) afirma que a integração é a peça chave para o sucesso do programa, onde o funcionário deve saber trabalhar em equipe, cooperar, não se limitar a saber o que tem de fazer e como fazer, mas também saber porque está fazendo e para quem.

Prossegue BEKIN (1995, p.8) afirmando que “promovendo a integração

dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica na valorização do funcionário e da pessoa do funcionário”.

Através da integração, continua BEKIN (1995, p.110), surgem as estratégias de serviço, onde o objetivo é obter vantagem competitiva, fazendo melhor que os outros, ou fazendo algo diferenciado.

Ainda segundo BEKIN (1995, p.111), não pode mais existir diferença entre produto e serviço, o que vale é o híbrido dos dois.

1.1.7 Treinamento

Para BEKIN (1995, p.7), os treinamentos são citados como vitais para atingir o objetivo de satisfação do cliente, ilustrando que:

[...] funcionários de uma empresa de lanches foram treinados para resolverem quaisquer problemas. Um motorista foi entregar 5.000 lanches às 5:00 da manhã e o porteiro não tinha sido avisado, não quis receber. O motorista, que estava comprometido com a empresa, foi atrás de quem fez a encomenda, se informou e entregou. A pessoa quem fez a encomenda, satisfeita, fez uma carta elogiando o motorista, que foi além da sua função.

No entendimento de BEKIN (1995, p.55), o treinamento, para ser o mais válido possível, não pode se restringir ao nível operacional (aprendizado de técnicas), nem de conteúdos (cursos de marketing, por exemplo). Há sempre um componente de atitudes, de envolvimento do funcionário, que deve ser reforçado durante o treinamento. Assim, um programa de integração constitui uma atividade importante, proporcionando o conhecimento da empresa e dando motivação ao novo empregado, ao novo cliente interno da empresa.

BEKIN (1995, p.112) prossegue com uma metáfora: é como uma orquestra; há o regente e todo um conjunto de instrumentistas, cada qual tocando o seu instrumento de forma coordenada, com uma partitura única (os valores compartilhados, a missão da empresa) para executar uma sinfonia (a eficiência, a

vantagem competitiva). E este ambiente cria novos funcionários.

1.2 VALORIZAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

Para que seja possível o estabelecimento de bases que permitam a consistente proposição de um programa de Endomarketing®, torna-se necessário buscar conceituação, nas ciências competentes, de aspectos como, por exemplo, a própria natureza do trabalho, relações de poder na empresa, premissas para o desenvolvimento organizacional, administração centrada no indivíduo, entre outros. Tais fundamentos orientadores passarão a ser analisados nos próximos tópicos:

1.2.1 Concepções sobre o Trabalho

KANAANE (1994, p.13), em suas proposições sobre os significados atribuídos ao trabalho, nos apresenta as seguintes questões e posições:

Trabalho? Por quê? Para quê? São questões que, em geral, formulamos a nós mesmos na tentativa de identificarmos o significado atribuído a nossa existência. A relação que se pode estabelecer entre trabalho e existência centraliza-se na constante necessidade de averiguar os múltiplos significados atribuídos pelo homem ao espaço social ocupado em determinado contexto. As diversas relações entre capital e trabalho suscitam tendências contraditórias que delimitam as posições ocupadas pelos homens em seus locais de trabalho. Tais tendências ora supervalorizam o capital, ora atribuem valor secundário ao trabalho, desconsiderando a necessidade de integrar tais fatores para alcançar o intercâmbio e os ajustes necessários para o alcance dos resultados a serem atingidos.

Com a finalidade de ampliar as concepções sobre o trabalho, identificamos a posição de FRIEDMANN (apud KANAANE, 1994, p.14), que assinala:

[...] o trabalho assume as seguintes facetas:

- aspecto técnico, que implica questões referentes ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e sociológica;
- aspecto fisiológico, cuja questão fundamental se refere ao grau de adaptação homem-lugar de trabalho-meio físico e ao problema da fadiga;
- aspecto moral, como atividade social humana, considerando especialmente as aptidões, as motivações, o grau de consciência, as satisfações e a relação íntima entre atividade de trabalho e personalidade;
- aspecto social que considera as questões específicas do ambiente de trabalho e os fatores externos (família, sindicato, classes sociais, etc.);
- aspecto econômico, como fator de produção de riqueza, geralmente contraposto ao capital, e unido em sua função a outros fatores: organização, propriedade, terra.

Dessas posições pode-se concluir que o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção.

Do ponto de vista psicológico, prossegue KANAANE (1994, p.18), temos que:

[...] o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. As diversas abordagens sobre a motivação humana destacam o conceito de necessidade e o conceito de expectativa. Não basta considerar as necessidades como determinantes do comportamento do trabalhador; é preciso considerar também em que grau o mesmo percebe as condições existentes no ambiente organizacional como facilitadoras ou não, para o alcance de seus objetivos e suas necessidades. Ao mesmo tempo, deve-se destacar a distinção entre motivação e satisfação, ou seja, a satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no local de trabalho. A motivação, por outro lado, corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética. O trabalhador pode estar satisfeito parcial ou até plenamente, sem que com isso tenha atingido o nível de realização pessoal ou profissional em dado contexto organizacional.

1.2.2 As Relações de Poder no Trabalho

KANAANE (1994, p.20) afirma que no tocante ao ambiente interno, observa-se que as organizações tendem, genericamente, a reforçar modelos de funcionamento centrados na figura da chefia, onde prevalece o poder burocrático em detrimento da delegação de autoridade na realização das tarefas. Dessa forma, o clima organizacional atua de maneira a dificultar o processamento das atividades, o que pode implicar em retrabalho e desperdícios financeiros, motivacionais e funcionais.

Prossegue KANAANE (1994, p.21), postulando que as organizações, particularmente os membros que exercem posições de poder – presidente, diretor, assessor, gerente – adotam posturas utilitaristas e manipulatórias diante do trabalho, evidenciadas a partir da relação de dominação e medo, o que gera insegurança [...] acentuando ainda mais a distância entre os níveis hierárquicos.

Assim, concluímos que as empresas precisam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica na adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.

Dentro desta visão, temos o complemento de KANAANE (1994, p.21):

[...] concepções burocráticas e pressões da hierarquia [...] são conceitos que estão sendo substituídos por novos modelos oriundos da mentalidade nova que está a instalar-se nas organizações. O homem começa a ser mais exigente, identificando suas reais necessidades; paralelamente, constata-se que o poder acentado em cooperação (participativo) tende a substituir o poder instalado por força da hierarquia. Como resultados, temos que as relações mecanicistas [...] são substituídas por valores globais em que o empregado identifica-se com a empresa, o que corresponde ao aspecto da interdependência, a mola propulsora que caracteriza essas novas tendências.

1.2.3 Visão Contemporânea do Trabalho

Na perspectiva de esboçar uma nova concepção sobre o trabalho, deve-se rever e avaliar os postulados e axiomas definidos no modelo cartesiano, isto é, aquele que o considera como um fenômeno isolado da totalidade, defende KANAANE (1994, p.25).

KANAANE (1994, p.25) prossegue, afirmando que:

Sob o paradigma de uma visão global – holística – que desponta gradativamente, o trabalho dispõe de profunda dimensão [...] caracterizando uma relação mais humanizada entre as partes que o compõem. Esta concepção enseja uma proposta que apregoa elementos integrativos da tríade: homem, natureza e sociedade, incorporando os níveis mente/corpo, cultura/vida social e pragmática/vida instantânea [...] há necessidade de rever as concepções sobre o trabalho para que se possam delinear novas perspectivas de organização da sociedade. Se adotarmos a premissa de que o trabalho é uma forma de realização do homem, poder-se-á apreender o sentido real que o trabalho enseja em si mesmo. Tais reflexões implicarão no reconhecimento da existência de múltiplos fatores que concorrem para a compreensão da essência das relações que o homem mantém com o trabalho e o universo e tais questões devem levar a abstrações e reflexões críticas sobre as mesmas, visando captar os pressupostos filosóficos subjacentes à realidade sócio-organizacional como um todo, e aquela na qual o trabalhador se insere.

Com relação a essa dualidade, ainda hoje comprova-se o que, há muito, foi desenvolvido por DURKHEIM (apud KANAANE, 1994), pois em seus escritos se verifica a grande bipolarização manifesta no dia a dia: a “ética da convicção”, que mostra a cada indivíduo o que ele deve fazer para se realizar plenamente como pessoa, e a “ética da responsabilidade”, que fundamenta o que cada um deve fazer para se integrar à vida social.

Há, portanto, de acordo com KANAANE (1994, p.26):

[...] a necessidade de rever essas concepções e, enquanto profissional de vanguarda, ter atuação no sentido da aproximação da “ética da convicção” e da “ética da responsabilidade”, possibilitando o surgimento de condições

facilitadoras para a adaptação e ajustamento do indivíduo, quer como pessoa, quer como profissional, com um incremento efetivo à produtividade. Isso implica, forçosamente, a redefinição do sistema de trabalho através da flexibilização das relações de poder e autoridade, reduzindo-se os níveis hierárquicos e fazendo fluir os canais de comunicação e interação entre os funcionários. Tal medida já vem sendo adotada por inúmeras empresas, o que tem merecido exaustivos estudos e adaptações por parte do ambiente organizacional e da conduta dos trabalhadores na busca de sinergia e compatibilização de esforços que visam à satisfação do trabalhador, à reorganização do ambiente de trabalho e ao alcance dos objetivos e metas organizacionais e pessoais, traduzidos no incremento à produtividade, qualidade e competitividade em termos de mercado.

1.2.4 Condicionantes para o Desenvolvimento Organizacional

É sabido que um dos maiores objetivos do Endomarketing® consiste em potencializar o desenvolvimento organizacional. Para tanto, deve-se buscar, além do aprimoramento estritamente técnico, desenvolver a competência pessoal e interpessoal.

De acordo com KANAANE (1994, p.33), temos que:

[...] ao ser adotada tal postura, a organização estará visando ao melhor relacionamento entre os membros que a compõem, com o intuito primordial de melhorar a qualidade de vida no trabalho com conseqüentes reflexos na vida social do indivíduo (lazer, família, amigos, etc.). De modo exemplificado, pode-se considerar que tanto as organizações públicas como privadas têm sido tradicionalmente administradas através de excessiva hierarquização do poder. Gradativamente identificam-se também empresas que têm modificado o rígido controle tradicional, adotado de cima para baixo, com o intuito de descentralizar a autoridade, responsabilidade e iniciativa para os demais níveis que a compõem. Entretanto, observa-se também que essas tendências adotadas pela alta administração têm sido neutralizadas pelos níveis intermediários que detém, em muitos casos, o direito de admitir ou demitir, incrementar exclusivamente a lucratividade, em detrimento do crescimento e desenvolvimento do potencial humano, com ênfase na produtividade de qualidade nos serviços.

As tendências contemporâneas em administração têm assinalado a necessidade de reestruturar as hierarquias, além de indicar fortemente que as lideranças das organizações incorporem aos seus papéis profissionais posturas mais flexíveis com relação às suas equipe de trabalho; neste último caso, a

tradicional lógica de análise de situações e/ou pessoas terá de dar lugar ao interesse nas pessoas, em seus interesses e em suas motivações. (KANAANE, 1994)

1.2.5 Indicativos para uma Administração Centrada no Indivíduo

Dentro de um quadro de avaliação de desempenho profissional eficaz, torna-se necessário analisar, além das ações concretas desempenhadas pelos funcionários, os aspectos subjacentes à cada indivíduo – suas necessidades, expectativas e sentimentos.

Sob essa perspectiva, KANAANE (1994, p.34) afirma que:

[...] ao adotar tal posição, a direção da organização estará propensa a assumir a administração voltada para o indivíduo, enfoque este que considera o sujeito como centro de trabalho, visto que é através dele que a tarefa é executada. Com esta postura, poderão também ser indicados aspectos reforçadores e facilitadores do desempenho individual, quais sejam:

- a liderança tende a propiciar autonomia às pessoas e aos grupos;
- percebe-se tendência acentuada de estabelecer uma liberdade pessoal: o indivíduo tende a assumir a administração de seu próprio tempo (o momento) no ambiente de trabalho;
- há facilitação do processo de aprendizagem (estímulo a treinamentos);
- ênfase na independência tanto em termos de pensamento como da ação;
- valorização da criatividade inovadora, acentuando a realização individual e/ou grupal;
- estímulo à auto-avaliação como um atributo necessário para a incorporação da responsabilidade pessoal e profissional;
- estímulo a uma postura em que prevaleça o *feedback* nas interações pessoas e profissionais;
- ênfase na maximização das potencialidades, tornando aptidões e habilidades compatíveis com as tarefas executadas;
- focalização do aspecto que proporcione ao indivíduo auto-desenvolvimento, levando-o à busca de satisfação na realização de atividades adequadas a sua pessoa;
- estímulo ao desenvolvimento com ênfase nos estados empáticos, projetando-se no lugar do outro;
- ênfase às relações interpessoais, tendo em vista o contexto sócio-profissional.

As características delineadas acima acentuam o fato de que a organização centrada no indivíduo considera o poder pessoal inerente a cada indivíduo, o trabalho em equipe para a determinação de objetivos e a

administração dos conflitos que inevitavelmente ocorrem. Esse estilo administrativo capacita o grupo ao processo de tomada de decisão, em detrimento da decisão individual, uma vez que apela para as potencialidades de liderança de todos os envolvidos. A decisão grupal propicia clima favorável ao consenso, uma vez que considera como necessária a perspectiva dos indivíduos interagirem e trocarem entre si experiências e valores individuais. Deve-se considerar, no entanto, em que haverá casos nos quais a decisão individual far-se-á necessária.

1.2.6 O Homem, o Trabalho e a Qualidade de Vida

No entendimento de KANAANE (1994, p.45):

[...] pode-se generalizar que uma proposta cuja ênfase se situa no nível da eficácia humana tem notória probabilidade de desencadear o processo de cooperação, comprometimento, interação e atuação em grupo, amenizando a competição intra/interpessoal e intra/intergrupala. Dessa maneira, os complexos mecanismos existentes nas organizações podem ser compreendidos quando existe genuína e real valorização do comportamento humano, de modo amplo em todos os níveis.

No entanto, dentro dos padrões atuais, é difícil negar que o trabalho como fonte de satisfação pouco tem atendido às expectativas e aos anseios de diferentes classes sociais, uma vez que tem se caracterizado, em sua grande maioria, como uma relação utilitarista, mecanicista, unidirecional, com limitadas perspectivas de relações satisfatórias entre os envolvidos, que salientam o conflito entre o capital e o trabalho. (KANAANE, 1994)

Os estudos mais recentes sobre motivação têm assinalado a importância dos aspectos ambientais, ergonômicos e de expectativas diante do trabalho como representantes da qualidade de vida experienciada pelo trabalhador neste contexto. Para KANAANE (1994), as informações trazidas pela Sociologia, Antropologia, Ciência Política e Psicologia Social têm contribuído de forma expressiva para a compreensão do fenômeno qualidade de vida.

Entretanto, para HACKMAN e SUTTLE (apud KANAANE, 1994, p.45), temos que:

[...] a expressão qualidade de vida no trabalho pode ter várias interpretações, que representam uma variável que não afirma nem nega as condições em que vivem os empregados de uma empresa. Dentre algumas condições indicativas da qualidade de vida, segundo essas investigações, estariam:

- Compensação adequada e clara: salário justo.
- Ambiente seguro e saudável: com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar do empregado.
- Crescimento e segurança: valorização do indivíduo, considerando as oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão.
- Autenticidade: o indivíduo autodirigir-se plenamente, a partir da disseminação da proposta que assinala o autocontrole.
- Relevância social: empenho por parte da alta administração e da gerência no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais, como a profissão escolhida pelos indivíduos pertencentes à organização.
- Total espaço de vida do indivíduo: vida extra-organização, tempo de lazer, recreação e dedicação à família.
- Metas para auto-realização: o indivíduo caminha para o encontro consigo próprio, com o ajustes de suas potencialidades.”

A qualidade de vida seria, então, representada por condições facilitadoras que impliquem o bem-estar do colaborador, quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa, como profissional, como ser social, enfim.

É inegável que a promoção consciente de uma política de transformação que viabilize os resultados citados passa, necessariamente, por uma compreensão mais profunda do ser humano, seus valores, atitudes e comportamentos. O entendimento da compreensão da conduta humana, prossegue KANAANE (1994, p.58), possibilita:

[...] conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes à determinado objeto, pessoa ou situação. Desta maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo [...] várias pesquisas sobre o sistema de valores humanos têm assinalado como os imperativos éticos afetam as condutas (ações) individual e grupal, com relação ao trabalho. Os indivíduos basicamente se agrupam de acordo com as atitudes semelhantes em face de determinada situação, pessoa ou objeto, com a finalidade de minimizar os aspectos dissoantes que estão presentes quando o mesmo se depara com pessoas que apresentam atitudes distintas das suas.

Naturalmente, a conduta humana pode ser definida sob diferentes

perspectivas. Alguns autores adotam maneiras distintas para expressar a sua compreensão sobre o tema. KANAANE (1994, p.59), por exemplo, opta por segmentar sua conceituação para propiciar um melhor entendimento:

A atitude é, por natureza, uma reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo, que tem componentes básicos presentes em sua formação:

- Componente afetivo-emocional: refere-se aos sentimentos ou reação emocional que o indivíduo apresenta em face de uma situação específica.
- Componente cognitivo: refere-se às crenças do indivíduo, os conhecimentos e os valores associados à situação, objeto ou pessoa.
- Componente comportamental: refere-se às ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à situação em foco.
- Componente volitivo: constitui-se nas motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos adquiridos.

As atitudes, que são tendências às reações, delineiam “os como”, “os quês” e os “porquês” do comportamento, são as causas da regularidade da forma como nos comportamos, onde os valores e crenças formam as bases para que o indivíduo adote determinadas posturas. Há, entretanto, situações nas quais o comportamento não reflete necessariamente as atitudes ou as predisposições para a ação, uma vez que o indivíduo se vê impelido a agir muito mais em função das expectativas que o grupo social espera de seu desempenho do que, necessariamente, em função de reais impulsos.

1.3 TEORIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS DE MASLOW

Ensina GIGLIO (1996, p.39) que Abraham Maslow foi um humanista que acreditava na bondade do ser humano e no desacerto dos sistemas sociais. Sua obra segue na esteira de muitos profissionais que querem resgatar a dignidade humana.

Ainda segundo GIGLIO (1996, p.39), temos que:

[...] professores têm falhado duplamente na apresentação deste sistema: primeiro por não explicarem aos seus alunos os pressupostos que fizeram nascer a teoria, isto é, o movimento humanitário do pós-guerra. Essas explicações são fundamentais para que cada ouvinte possa avaliar a

adequação do sistema ao momento atual; segundo, por não enfocarem a parte mais diretamente relacionada com o marketing e o consumo, isto é a teoria das metanecessidades (a justiça, a beleza, a ordem). É neste ponto das observações de Maslow que defendemos uma ligação com nossa exposição sobre os planos, as expectativas e o tipo de vida que as pessoas almejam.

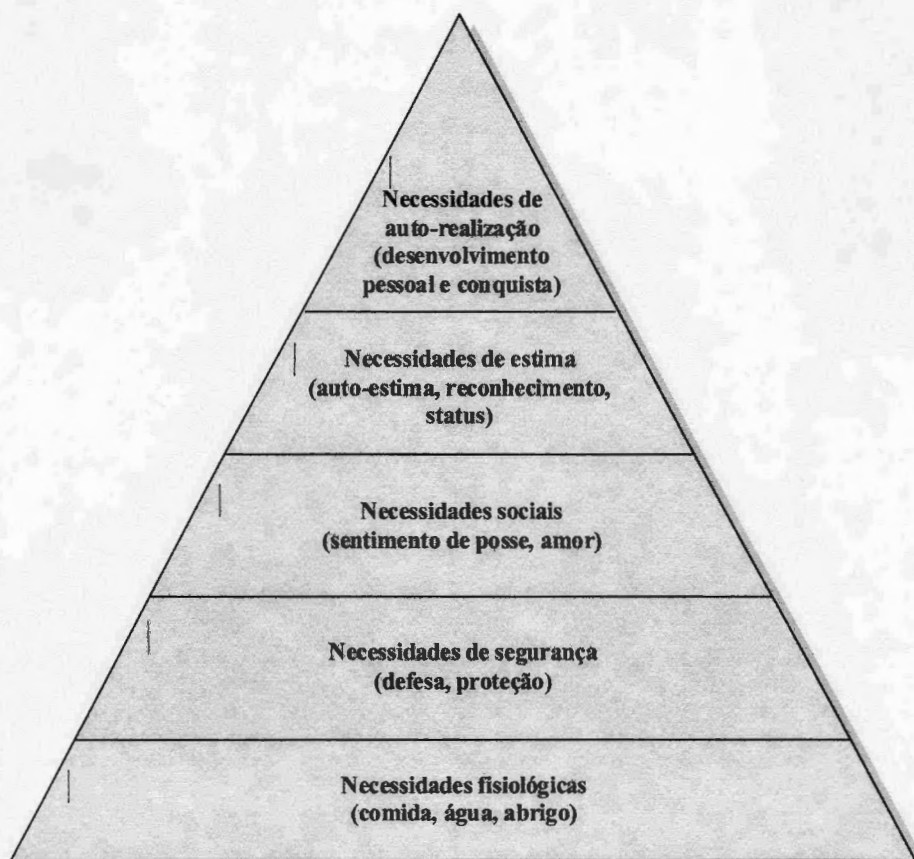
Por sua vez, KOTLER (1998, p.173) diz:

[...] que Abraham Maslow tentou explicar porque as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas. Por que uma pessoa gasta tempo e energia consideráveis em segurança pessoal, enquanto outra está preocupada com a opinião de terceiros? A resposta de Maslow é que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes para as menos urgentes. Em ordem de importância, são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Em primeiro lugar, uma pessoa tentará satisfazer suas necessidades mais importantes. Quando ela for bem sucedida ao satisfazer uma necessidade importante, cessará o motivador atual e ela, tentará satisfazer a próxima necessidade.

Muito embora a teoria das necessidades de Maslow seja ainda muito utilizada para entender como vários produtos se ajustam aos planos, metas e vidas dos consumidores potenciais, como afirma KOTLER (1998, p.173), é igualmente válida e justificada sua transposição para o campo da análise das necessidades dos consumidores (clientes) internos das organizações, isto é, seus funcionários.

A figura 1 ilustra a tradicional pirâmide com a hierarquia de necessidades concebida por Abraham Maslow.

FIGURA 1 - HIERARQUIA DE NECESSIDADES CONCEBIDA POR ABRAHAM MASLOW



2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

2.1.1 O Macroambiente

Expressões como as que falaremos a seguir estão bastante na moda e na mídia atualmente. Passamos a conviver com estas palavras e as incorporamos ao nosso vocabulário, como se nada de novo fosse. Mas é importante pararmos para refletir sobre o tema. O que exatamente vem fazendo com que as organizações passem a se preocupar com a imagem delas mesmas perante o cliente interno, com o capital intelectual, com a lealdade do funcionário, e assim por diante?

Na realidade, estamos vivendo um momento bastante peculiar neste sentido. Até muito pouco tempo, os empregados ou funcionários das empresas, assim chamados, tinham preocupações que iam pouco além da manutenção do seu emprego, de forma a garantir a sua sobrevivência. No entanto, por conta de uma evolução natural dos tempos, do mercado e do ser humano, a história vem nos mostrando que esta não é mais a realidade do trabalho no mundo.

As empresas vêm percebendo que produtos e serviços de qualidade por si só não fazem mais a diferença. Há a necessidade latente de cada organização buscar diferenciais competitivos. Coisas que só ela pode oferecer ao mercado. E isto só é possível através das pessoas, o grande valor que a organização possui, e que só pertence a ela. Se o fator humano passa a ser tão importante para o “negócio”, como não valorizá-lo? Como deixar que ele facilmente seja conquistado por um concorrente? Como falar em responsabilidade social e querer fazer disso um diferencial para a marca, sem respeitar os próprios colaboradores? Como atingir os objetivos em um mundo tão competitivo sem conseguir a participação de todos os envolvidos?

De fato, quando analisamos este conjunto de fatores ambientais, fica bastante claro compreendermos por que estas preocupações são de tal importância no atual momento.

Uma empresa bem administrada olha o ambiente externo e interno para traçar os seus caminhos estratégicos; e olhar para dentro significa dar oportunidade para as pessoas falarem, mas acima de tudo significa saber ouvir. Um sábio exercício, aparentemente simples, mas ao mesmo tempo muito difícil de ser colocado em prática.

2.1.2 Histórico Centro Europeu

Em 1990 foi fundado em Florianópolis, Santa Catarina, o **Instituto Vêneto**. Esta entidade foi criada atendendo às solicitações do governo do Vêneto – Itália, sendo subsidiada pelo mesmo, oferecendo nos cursos de Língua Italiana e Hotelaria. Posteriormente, adequando-se às tendências do mercado, foi aberto o curso de Turismo (até então inédito no Brasil): o curso tinha como objetivo formar agentes de viagem e preparar a mão-de-obra em um estado onde o Turismo tem grande importância para a economia local.

O arquiteto Carlos Rodolfo Sandrini, atual presidente do Centro Europeu, possuía muitos vínculos com a Itália, tendo sido presidente do Instituto Vêneto, presidente da Câmara Ítalo-Brasileira de Comércio e Indústria Paraná/Santa Catarina, tendo ganhado em 1990 o prêmio de “Melhor Projeto Social do Mundo”. Como a experiência deu certo, resolveu abrir uma empresa em Curitiba para atuar no mesmo segmento.

Esta aproximação com a cultura européia e a realização de estudos naquele continente, bem como o sucesso alcançado em Santa Catarina, possibilitaram a Carlos Sandrini e José Eldir Ost, administrador com atuação profissional na área de Turismo, implantarem no Brasil uma escola inovadora,

direcionada para a formação a curto prazo de profissionais de alto nível, uma oportunidade ímpar se comparada à longa duração dos cursos universitários.

Então, em 1991, Sandrini e Ost fundaram o **Centro Europeu**, com a finalidade de atender à necessidade de conhecimento e atualização nas áreas de Turismo e Hotelaria que estavam emergindo com a globalização. Inicialmente, a escola de idiomas e cursos de extensão tinha o nome de “Centro Italiano”, com sede na Rua XV de Novembro, no centro da Capital. Ali eram ministrados os cursos de Administração Hoteleira e Língua Italiana nos moldes mais tradicionais de ensino trazidos da Europa.

Em 1992, foi dado início ao curso de Turismo, o qual tinha grande afinidade com o curso de Administração Hoteleira e completava a formação dos profissionais dessa área. Devido à grande procura, foram também implementados os cursos de Inglês e Publicidade, sendo que este último resultou da percepção de uma excelente oportunidade – havia enorme procura por esse curso nos vestibulares. Em 1993, realizou-se a abertura da sede Nunes Machado, adicionando-se o curso de Francês aos demais já oferecidos; em 1995, foi acrescentado o curso de Marketing na sede da Rua XV; em seguida, no mesmo ano, acrescentaram-se os cursos de Gerenciamento (sede Nunes Machado) e Espanhol (todas as sedes). Há que se destacar que os cursos de Marketing e Gerenciamento foram criados para capacitar pessoas que já são profissionais, sendo considerados cursos de aperfeiçoamento e não de ensino de profissão como os demais.

O ano de 1996 presenciou a abertura da nova sede Desembargador Motta, com o curso de Idiomas. E, em 1999, ocorreu a inauguração da sede Carlos de Carvalho e do **Hotel Centro Europeu** (na Av. Sete de Setembro), e a abertura dos cursos de Alemão e Comércio Exterior. No ano de 2002 abrimos uma nova sede na Rua Brigadeiro Franco e, pela beleza e tamanho da casa, decidimos fechar as sedes da Carlos de Carvalho e XV de Novembro. Então concentramos nossas

atividades no centro da cidade em três endereços que se distanciam somente 4 quadras. Também abrimos novos cursos, entre eles nossa primeira especialização, em conjunto com a UNIBRASIL, o MBA em Turismo, Hotelaria e Entretenimento.

2.1.3 O Mercado

Os cursos do Centro Europeu são ofertados para o mercado de Curitiba e Região Metropolitana. A empresa oferece uma grande variedade de serviços educacionais, que vão dos cursos de idiomas (francês, alemão, inglês, italiano e espanhol), até cursos profissionalizantes: Administração Hoteleira; Comércio Exterior; Publicidade; Gerenciamento de Empresas; E-Business; Marketing; Turismo; Mba em Hotelaria, Turismo e Entretenimento; Chef de Cuisine – Restaurateur; Master em Vendas e Design de Modas. É uma gama bastante diversificada de áreas de interesse, e, portanto, trata-se de diversos segmentos de público diferentes.

O mercado de prestação de serviços educacionais segue um fluxo sazonal bastante regular. Em dois períodos determinados do ano a procura por este tipo de serviço cresce bastante, que são os períodos que antecedem o início dos semestres letivos, iniciados em fevereiro e agosto. No primeiro semestre a procura é ainda maior, porque tradicionalmente o período letivo no Brasil inicia nos primeiros meses do ano e também porque é a época em que existem mais opções de serviços disponíveis. Porém, no ensino superior, assim como no ensino profissionalizante, essa característica já é bem mais flexível. Diversas

universidades, faculdades e escolas profissionalizantes, por trabalharem com regimes semestrais, iniciam um segundo período letivo, o que gera nesta época, um segundo fluxo elevado de procura pelos serviços.

Para perceber a tendência do mercado do ensino de capacitação profissional, basta observar o fenômeno que ocorre atualmente com as universidades, faculdades, e outras instituições de ensino superior. Há alguns anos, no mercado de Curitiba, o ensino superior resumia-se a três universidades e um pequeno número de faculdades que possuíam um número restrito de cursos. Poucos anos depois o que se vê hoje é uma multiplicação desenfreada de instituições e cursos superiores. A cada dia surgem novas faculdades que oferecem diversos cursos e abrem vagas para milhares de pessoas que procuram este tipo de serviço. Este fenômeno demonstra uma forte tendência de crescimento do mercado do ensino de capacitação profissional.

Além de uma boa opção de formação para conquistar um espaço no mercado de trabalho, estes cursos passam a ser uma opção para pessoas formadas (em nível superior) que procuram atualizar seus conhecimentos ou mudar de área de atuação – fato bastante comum na maioria dos países desenvolvidos onde as pessoas mudam, em média, três vezes de área de atuação durante sua vida profissional.

2.1.4 A Concorrência

Os principais concorrentes do Centro Europeu são as Faculdades, Universidades e Centros Universitários.

Esses concorrentes são considerados indiretos ou substitutos, isso ocorre principalmente pelo fato em que não existe na cidade de Curitiba outra escola com a mesma característica de formar profissionais em um semestre letivo ou um ano letivo.

Além disso, o ensino superior dá ao indivíduo uma formação diferente que a do Centro Europeu, um profissional formado por uma instituição de ensino superior recebe o aprendizado necessário não só para a área de sua formação como também ele pode utilizar o conhecimento adquirido ao longo de seu curso para atuar em diversas outras áreas da sociedade, diferente desse quadro um profissional formado pelo Centro Europeu tem uma formação extremamente técnica, voltada apenas para uma função específica e restrita a apenas a área de as formação.

É importante lembrar também, que os cursos profissionalizantes do Centro Europeu são beneficiados pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de Educação Profissional que regulamentou esse tipo de educação profissional no sentido de garantir que ela apenas complemente e não substitua a educação geral nos diferentes níveis de ensino.

2.1.5 Público-Alvo

A realidade do mercado, que exige constante atualização dos profissionais, faz com que cada vez mais pessoas considerem os cursos profissionalizantes uma boa opção de desenvolvimento profissional para manter-se competitivo e com possibilidades de crescimento no mercado de trabalho.

Jovens que terminam o segundo grau, universitários que buscam suas primeiras colocações e profissionais formados que buscam desenvolvimento pessoal procuram os cursos profissionalizantes como forma de aperfeiçoar-se e desenvolver-se buscando destaque e boas colocações no mercado.

Os cursos profissionalizantes do Centro Europeu têm como público-alvo uma fatia significativa do público descrito acima. Jovens entre 18 e 35 anos, de ambos os sexos, pertencentes às classes A e B formam a fatia de público para a qual os cursos do Centro Europeu se destinam.

Deste público-alvo, 15% do total é formado por jovens que completaram o segundo grau e ainda não ingressaram – ou não pretendem cursar – um curso superior; 30% é formado por alunos dos mais diversos cursos superiores que buscam aperfeiçoamento; e a grande maioria, 55%, é formada por profissionais já graduados em nível superior que buscam desenvolvimento e atualização profissional, reciclagem ou buscam entrar em uma nova área de atuação, o que mostra a importância de atuar junto a empresas e profissionais que, formados ou não, já atuam no mercado de trabalho, pois estes formam a maioria dos consumidores do Centro Europeu.

O consumidor procura os cursos profissionalizantes do Centro Europeu como forma de desenvolvimento, buscando ampliar suas possibilidades de atuação e ascensão profissional e tem a expectativa de, realizando os cursos profissionalizantes, obter sucesso, reconhecimento e construir uma carreira profissional em menos tempo e com boa remuneração.

Apesar de não existirem pesquisas sobre o índice de lembrança e o share of mind da marca, alguns levantamentos desenvolvidos pela própria instituição

detectaram que a marca tem uma imagem forte, que passa credibilidade e simpatia junto a alunos e não alunos (consumidor potencial) da marca.

Do total de alunos do Centro Europeu, tanto nos cursos profissionalizantes quanto nos cursos de idiomas, 20% volta a consumir os serviços da escola, ou seja, realizam dois ou mais cursos. O que mostra que os alunos atuais são parte importantíssima do público-alvo do Centro Europeu, já que estes podem tanto realizar mais de um curso quanto se tornarem “advogados da marca”, contribuindo na construção da imagem da escola e seus serviços. Da plena satisfação destes alunos atuais em relação à escola depende, em grande parte, a construção e manutenção da imagem da marca.

2.2 PESQUISA DE CAMPO

2.2.1 Colocação do Problema e dos Objetivos

Através da realização de pesquisa quantitativa, com entrevistas especificamente voltadas às suas áreas e setores que atuam na prestação de serviços, buscou-se identificar a percepção e o grau de satisfação de seus colaboradores quanto ao clima organizacional da empresa.

O objetivo principal desta atividade consistiu em reunir informações que possam, depois de tabuladas e analisadas, subsidiar e viabilizar a adoção de ações e estratégias de marketing interno que permitam à organização pesquisada implantar programas voltados à melhoria do ambiente interno, potencializando práticas voltadas à comunicação interna, à promoção do trabalho colaborativo, à

valorização de seus funcionários enquanto indivíduos que buscam – como todos – a auto-realização e ao mercado como diferencial competitivo.

Adicionalmente, ressalta-se que as questões integrantes dos questionários foram classificadas de acordo com a teoria das necessidades básicas de Maslow, mais especificamente com os planos de *relacionamento*, *auto-estima* (ou *identidade*) e *auto-realização*. O propósito desse inter-relacionamento visou identificar, também, em que medida a empresa pesquisada é competente em proporcionar satisfação às expectativas e ao tipo de vida almejado por seus colaboradores.

A associação entre as perguntas e sua correspondente classificação de acordo com a teoria de Maslow foi a seguinte:

Necessidade: Relacionamento

- Questão 1): O relacionamento com os colegas é franco e aberto?
- Questão 2): O relacionamento com a chefia é franco e aberto?
- Questão 3): Existe um clima de verdadeira cooperação entre os funcionários?
- Questão 4): A empresa comunica-se bem com os colaboradores (missão, objetivos, valores, benefícios, mudanças organizacionais, etc.)?

Necessidade: Auto-estima

- Questão 5): Sente-se com liberdade para dizer o que pensa?
- Questão 6): Você se sente reconhecido/valorizado como pessoa (não financeiramente)?
- Questão 7): A sua remuneração é compatível com as suas responsabilidades?
- Questão 8): Você considera o ambiente físico da sua empresa

adequado e agradável (iluminação, móveis, cores, temperatura, etc.)?

Necessidade: Auto-realização

- Questão 9): Você se sente comprometido com a organização?
- Questão 10): Você percebe oportunidades de crescimento pessoal e profissional?
- Questão 11): A empresa faz bom uso das suas capacidades?
- Questão 12): Você sente orgulho de fazer parte desta empresa?

2.2.2 Metodologia

O primeiro passo consistiu na utilização de informações secundárias disponíveis na organização (fichas e registros funcionais). O critério restritivo consistiu na seleção de profissionais que apresentassem escolaridade igual ou superior ao 2º grau.

Em termos numéricos, o universo total de entrevistados foi de 55. Em termos estatísticos, a amostra selecionada assegura um coeficiente de certeza de 95%, com margem de erro de 3%.

A segunda etapa compreendeu na elaboração do questionário (ferramenta de coleta de informações primárias), o qual levantou os dados necessários ao cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Para analisar os dados coletados nos questionários foi utilizado o *software* “Sphinx Lexica v.2.07h, versão Profissional”, ferramenta especificamente concebida para, dentro de critérios formais, otimizar a elaboração de gráficos, cruzamentos de dados e demais avaliações pertinentes à pesquisas mercadológicas e de ambiente. Todas as questões componentes do questionário foram cadastradas no programa, dentro da seguinte tabulação:

TÍTULO DA QUESTÃO	NOME DA VARIÁVEL	TIPO DA VARIÁVEL	CATEGORIAS
O relacionamento com os colegas é franco e aberto?	RelCol	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
O relacionamento com a chefia é franco e aberto?	RelChe	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
Existe um clima de verdadeira cooperação entre os funcionários?	CliCoo	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
A empresa se comunica bem com os colaboradores (missão, objetivos, valores, benefícios, mudanças organizacionais, etc.)?	EmpCom	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
Sente-se com liberdade para dizer o que pensa?	LibPen	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
Você se sente reconhecido/valorizado como pessoa (não financeiramente)?	SenRec	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
A sua remuneração é compatível com as suas responsabilidades?	RemCom	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
Você considera o ambiente físico da empresa adequado e agradável (iluminação, móveis, cores, temperatura, etc.)?	AmbFis	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
Você se sente comprometido com a organização?	ComOrg	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
Você percebe oportunidades de crescimento pessoal e profissional?	OpoCre	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
A empresa faz bom uso das suas capacidades?	UsoCap	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre
Você sente orgulho de fazer parte desta empresa?	OrgEmp	Fechada única	Nunca; Raramente; Às vezes; Com freqüência; Sempre

2.2.3 Resultados

Todos os dados coletados foram registrados e conferidos no programa Sphinx.

A análise dos resultados teve como critérios orientadores à busca pelas seguintes avaliações e conclusões:

1. Pode-se afirmar que a organização apresenta programas voltados aos seus colaboradores (clientes internos)?
2. Quais são as principais carências da organização, na avaliação de seus colaboradores?
3. Quais são as principais virtudes da organização, na avaliação de seus colaboradores?
4. Em que plano se situa a predominância dos entrevistados com relação às necessidades básicas da Teoria de Maslow (relacionamento, auto-estima e auto-realização)?
5. Considerando o perfil apresentado da organização, quais seriam os maiores obstáculos à implantação de um programa de Endomarketing®?

2.2.3.1 Tabulações e análise sobre a Empresa

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL			NUNC A	RARAMEN TE	ÀS VEZES	COM FREQ.	SEMPR E
O relacionamento com os colegas é franco e aberto?	A	1	0	0	14	26	15
O relacionamento com a chefia é franco e aberto?	A	2	0	1	13	25	16
Existe um clima de verdadeira cooperação entre os funcionários?	A	3	0	1	20	31	3
A empresa se comunica bem com os colaboradores (missão, objetivos, valores, benefícios, mudanças organizacionais, etc.)?	A	4	0	1	12	36	6
Sente-se com liberdade para dizer o que pensa?	B	5	1	5	20	25	4
Você se sente reconhecido/valorizado como pessoa (não financeiramente)?	B	6	0	2	14	36	3
A sua remuneração é compatível com as suas responsabilidades?	B	7	0	10	23	17	5
Você considera o ambiente físico da empresa adequado e agradável (iluminação, móveis, cores, temperatura, etc.)?	B	8	0	1	20	30	4
Você se sente comprometido com a organização?	C	9	0	0	2	28	25
Você percebe oportunidades de crescimento pessoal e profissional?	C	10	0	4	25	20	6
A empresa faz bom uso das suas capacidades?	C	11	0	0	20	28	7
Você sente orgulho de fazer parte desta empresa?	C	12	0	0	10	20	25
			1	25	193	322	119
			0,15%	3,79%	29,24%	48,79%	18,03%

- **Pode-se afirmar que a organização apresenta programas voltados aos seus colaboradores (clientes internos)?**

Sim. A empresa possui ações dentro de sua política de benefícios aos funcionários e também um programa de Endomarketing®.

Observam-se procedimentos e práticas bastante positivas, como o fácil acesso à direção, o encorajamento aos funcionários para ocuparem e conquistarem espaços dentro da empresa e o investimento freqüente em cursos de pós-graduação e treinamentos técnicos.

- **Quais são as principais carências da organização na avaliação de seus colaboradores?**

Talvez a remuneração tenha provocado um pouco de insatisfação, porém são poucos os colaboradores que demonstrem esta insatisfação.

- **Quais são as principais virtudes da organização na avaliação de seus colaboradores?**

Sua identidade bastante definida como uma empresa séria, competente e com projeção consolidada. Os funcionários realmente sentem orgulho em fazer parte dessa organização. O comprometimento dos empregados também é outro ponto bastante positivo e de destaque.

- **Em que plano se situa a predominância dos entrevistados com relação às necessidades básicas da Teoria de Maslow (relacionamento, auto-estima e auto-realização)?**

As tabulações realizadas indicaram que, em termos gerais, é média a satisfação às necessidades de relacionamento, auto-estima e auto-realização. Muito embora a categoria “com freqüência” tenha apresentado resultados

expressivos, vale ser observado que um clima organizacional positivo e envolvente supõe que a grande maioria de seus funcionários apresente motivação e entusiasmo diferenciados.

2.3 PROPOSIÇÕES

Considerando os cenários avaliados neste trabalho, compostos tanto por experiências e contatos diretos, não podemos apontar outra proposição que não seja pela implantação de programas de Endomarketing® em organizações que busquem, de modo consciente e corajoso, novas formas de triunfar em seus segmentos específicos de mercado.

Afinal, a competitividade atual é sem precedente na história, o crescimento tecnológico imenso e a necessidade de gerar resultados efetivos absolutamente indispensáveis. É vital, portanto, evoluir e inovar, e nós acreditamos que o Endomarketing® é um caminho efetivo e seguro para a construção – ou mesmo reconstrução – de empresas mais ágeis e competitivas.

2.3.1 As Componentes Indispensáveis a um Programa de Endomarketing®

Ao defender os componentes abaixo adquirem papel essencial na concepção e sustentação de um programa dessa natureza, quer, principalmente, chamar a atenção para seus aspectos conceituais e estratégicos. Não deseja-se, portanto, neste ponto, relacionar topicamente ações ou procedimentos práticos que comporiam a “receita” de um programa de marketing interno.

2.3.1.1 Comunicação

Clareza e transparência acima de tudo, e divulgação das informações para todos os níveis da organização. Cada nova ação deve ser "vendida" aos colaboradores, de forma a ser assimilada e valorizada. Com relação ao discurso, é muito importante que este seja verdadeiro, empático e passe credibilidade.

2.3.1.2 Recursos Humanos & Marketing

As duas áreas devem trabalhar juntas, aproveitando as *expertises* de cada uma delas: recursos humanos por conhecer o funcionário e suas necessidades, expectativas e potencialidades; e marketing por saber como "encantar" o cliente, ainda que interno, e vender um produto/serviço.

2.3.1.3 Manutenção

As ações devem ser constantemente renovadas e alimentadas, levando-se em consideração as mudanças ambientais internas e externas, mas principalmente as novas necessidades dos colaboradores. Ainda sobre este tópico, muito importante é manter as ações vivas na memória e no coração dos clientes internos. As ações devem surpreender e sempre oferecer um diferencial com relação ao mercado.

2.3.1.4 Programa estruturado

Simples, mas eficaz. Quando as ações são agrupadas, que pode ser através de um programa de Endomarketing® estruturado e formal, há muito mais chances dos colaboradores as perceberem e valorizarem. Isto porque, quando divulgadas separadamente, perdem força e foco e passam a ser entendidas como direitos

adquiridos.

2.3.1.5 Estratégias pós-implantação do programa

Engloba as ações que a empresa deve empreender após a implantação do programa. Essas medidas servirão para consolidar a nova base cultural estabelecida, e devem contar com o comprometimento adequado das diversas áreas da organização, visando os seguintes objetivos:

- a manutenção de clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- o estabelecimento da administração participativa.

Como vimos acima, as proposições são baseadas nos valores humanos básicos.

2.4 EXPECTATIVA DE RESULTADOS

Dentro de seus vários reflexos, a implantação de um programa de Endomarketing® estabelece uma forte componente de comunicação integrada, viabilizando a base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas, facilitando a prática da empatia e também da afetividade.

Adicionalmente, como outros resultados que entendemos ser possível através da implantação de um programa de Endomarketing®, destacamos:

- Consolidação da base cultural da empresa, formada a partir da visão

conjunta da organização e de seus funcionários. Essa visão comum acelera qualitativamente a sinergia do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano.

- Estabelece a prática inicial dos valores que a empresa escolheu para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento com seus processos internos, bem como para o estabelecimento de clima adequado nas relações interpessoais.
- Trabalho com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos, distribuindo recompensas em função dos resultados atingidos.
- Melhora o relacionamento com o cliente, tornando-o fiel e aumentando os resultados para a empresa.

Por fim, como considerarmos que a valorização humana é fundamental para se obter sucesso num programa de Endomarketing®, também se espera que pessoas com mais necessidades satisfeitas tenham mais chances de buscar melhorar a auto-estima e a auto-realização, e por conseqüência se tornem mais felizes. Pessoas mais felizes produzem mais e melhor, trabalham com maior entusiasmo e dedicação, trazendo, obviamente, melhores resultados para a organização.

CONCLUSÃO

A compreensão do indivíduo é realmente um processo delicado e complexo. Não se pode esperar, naturalmente, que as organizações cheguem tão a fundo em seu conhecimento a ponto de ter um “perfil psicológico” de seus colaboradores. Deve-se, entretanto, buscar um ponto de equilíbrio, visto que hoje o que prospera é quase que a total ignorância das empresas com relação aos aspectos que não sejam meramente profissionais em seus funcionários.

A motivação inicial ao lançar à execução deste trabalho consistiu em propor uma redefinição das tradicionais perspectivas dos vigentes modelos de gestão, onde a alta cúpula das organizações “olha para fora”, para o mercado, e partir daí faz seus planejamentos e alicerça as condições para atingir suas metas. Entendo que esta análise deve – forçosamente, e com alto grau de importância – contemplar seus clientes internos, considerando-os em seus derradeiros papéis: como os principais agentes viabilizadores de tais metas e resultados.

O Endomarketing®, com suas técnicas e propósitos, é ainda um “ilustre desconhecido” na maioria das empresas. Por isso a necessidade de se implantar um programa que traga a satisfação para o cliente interno que, conseqüentemente, trará satisfação para o cliente externo. Com esta visão pode-se perceber que o mercado necessita de profissionais (colaboradores) comprometidos e satisfeitos na empresa em que trabalham, assim produzem mais e melhoram resultados.

A valorização humana é um processo contemporâneo, cujos resultados são imprescindíveis para o efetivo desenvolvimento organizacional. Quando as empresas se certificarem disto, estarão abrindo canais para que os indivíduos possam gradualmente ampliar idéias acerca de si mesmos, dos outros e da própria organização.

Essa nova visão certamente levará ao desenvolvimento de um novo homem com perspectivas e visões globalizantes, que tenderá a conceber a si mesmo, aos outros e a organização de maneira integrada. Esse enfoque universalista vem sendo difundido por estudiosos e profissionais que convivem com as contradições que nossa realidade social apresenta, onde as respectivas soluções deverão ser específicas a cada realidade. Retomar o homem como um ser global é o caminho dignificante que traduz ao próprio homem o valor de sua existência, aliada à condição natural de “ser humano”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing®**. 2.ed. São Paulo : Makron Books, 1995. 146p.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN A. **Serviços de marketing – competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. 238p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing® – como estratégia de gestão – encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998. 178p.
- DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo: Esfera, 1999. 104p.
- GIGLIO, Ernesto. **O comportamento do consumidor e a gerência de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996. 147p.
- GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1999. 160p.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 1.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1995. 377p.
- HORTON, Thomas R.; REID, Peter C. **Endomarketing: empresários versus executivos – em busca de uma nova parceria**. São Paulo : Makron Books, 1993. 254p.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações - o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994. 99p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing - análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo : Atlas, 1998. 725 p.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI – como criar, conquistar e dominar mercados**. 1.ed. São Paulo : Futura, 1999. 305p.
- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. 527p.
- MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing – metodologia, planejamento**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1999. 272p.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era dos clientes**. 9.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992. 254p.
- MONTANARI, Pedro. Endomarketing como estafegai para conquistar o mercado. **Revista Registro Marketing, Propaganda e Artes Gráficas**. 14. Ed. São Paulo: Singrafs, maio/junho 1999. 34p.
- PONCE, Felicia A.U. **Endomarketing: um estudo no setor de franquizado do ramo de perfumaria e cosmético**. 19 ENANPAD. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1995. p.473.

SANTOS, Antônio R. dos. **Metodologia científica - a construção do conhecimento**. 1.ed. Rio de Janeiro : PDPEA, 1999. 144p.