

HETTIENE SOUZA STROBEL  
MARGARONE PEIXOTO DE ASSIS MARTINES

**AS INFLUÊNCIAS DO ENDOMARKETING NO DESEMPENHO DA EMPRESA  
ALFA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à disciplina  
Metodologia do Trabalho Científico  
como uma das exigências para  
obtenção do grau de especialista em  
Gestão de Negócios, UFPR/SEBRAE.

Orientador: Ernildo José Lanzarini

CUIABÁ  
2003

**Dedicamos este trabalho às empresas de informática  
que implantam sistemas de Gestão Empresarial.**

## AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e divulgação deste trabalho, a todas as pessoas que colaboraram na realização da pesquisa.

Agradecimentos sinceros às nossas famílias, professores e colegas do curso Gestão de Negócios.

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	V
RESUMO .....	VI
1. INTRODUÇÃO .....	8
2. OBJETIVOS .....	11
3. FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING .....	12
4. SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO .....	23
5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	28
6. DIAGNÓSTICO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS .....	32
7. PROPOSIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 -	Nível de Satisfação – Cliente Externo	23
GRÁFICO 2 -	Retorno à empresa	24
GRÁFICO 3 -	Recomendação da empresa	25
GRÁFICO 4 -	Sugestões de Melhorias	26
TABELA 1 -	Identificação dos pontos fortes e pontos fracos	28
TABELA 2 -	Tempo de empresa	32
TABELA 3 -	Iniciativa da demissão	32
TABELA 4 -	Imagem geral da empresa	32
TABELA 5 -	Gerentes e Coordenadores	33
TABELA 6 -	Colegas	33
TABELA 7 -	Salários e Benefícios	34
TABELA 8 -	Oportunidades de progresso na empresa	34
TABELA 9 -	Oportunidades de progresso no mercado	34
TABELA 10 -	Tempo de empresa	34
TABELA 11 -	Tomada de Decisão	35
TABELA 12 -	Conhecimentos dos objetivos da empresa	35
TABELA 13 -	Oportunidades de treinamento	36
TABELA 14 -	Expectativas dos funcionários	36
TABELA 15 -	Trabalho em equipe	36
TABELA 16 -	Nível de motivação	36

## RESUMO

Análise da situação da empresa Alfa, que será apresentada e defendida no Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios pra Universidade Federal do Paraná, sob enfoque crítico, com o propósito de levantar e acompanhar o desempenho da empresa e dos funcionários, utilizando como base os conceitos de Marketing Interno, ou seja, Endomarketing. O objetivo geral desse estudo é avaliar os fatores que influenciam o desempenho da empresa Alfa, sob a ótica do Endomarketing, realizando o diagnóstico do ambiente interno, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da organização em estudo e o diagnóstico do perfil dos funcionários, verificando expectativas, potencialidades, espírito de equipe existente, conhecimento que possuem da empresa e avaliando a satisfação dos consumidores, a fim de complementar a fase do diagnóstico. A investigação se procedeu através de um estudo de caso por tratar-se de um problema administrativo real, apresentando caráter de profundidade e detalhamento, com caráter exploratório. Como pesquisa exploratória, envolveu pesquisa bibliográfica e também entrevistas formais realizadas através de questionários estruturados e observação. Desse modo, é uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois não foram utilizados métodos estatísticos mais complexos para a análise dos dados obtidos, Tabelas foram criadas para facilitar a análise dos dados obtidos. Sendo obtido resultados que comprovam deficiência na utilização dos conceitos de endomarketing. Foi proposto um trabalho de planejamento de treinamentos, confecção de estratégias financeiras para atender melhor as necessidades fisiológicas e psicológicas dos funcionários, confecção de um plano de vendas e negociação do produto.

## 1 INTRODUÇÃO

A nova realidade de abertura de mercado e a globalização que consolidaram nova situação econômica, bem como o avanço tecnológico que se apresenta cada vez mais veloz, tornam acirrada a concorrência pelos mercados consumidores. As organizações necessitam adotar estratégias para garantir vantagem competitiva, visando manter e/ou ampliar sua carteira de clientes.

As empresas precisam estar capacitadas para desempenhar com sucesso seu papel nesse novo cenário. Um fator primordial na consecução da missão e dos objetivos organizacionais são os recursos humanos. Por isso, as empresas necessitam criar um ambiente favorável ao intercâmbio de conhecimentos e de valores. Os sistemas de informações devem propiciar a iniciativa e o desenvolvimento profissional.

Para compor o quadro de uma empresa bem sucedida, por fim, é preciso que as pessoas tenham a competência adequada para exercerem seus cargos, conscientes dos objetivos organizacionais, interessadas no seu desenvolvimento profissional e favorável ao trabalho em equipe.

Para BEKIN (1995) as ações de Marketing para o público interno das empresas e organizações facilitam e realizam trocas construindo um bom relacionamento com os colaboradores, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Este trabalho avaliou do ponto de vista do Marketing Interno ou Endomarketing, uma empresa de implantação de software empresarial localizada em Cuiabá, denominada de agora em diante de Empresa Alfa.

Na empresa Alfa, o processo de implantação e o conhecimento do produto implantado exigem dos envolvidos, em especial os analistas, considerável tempo de preparação e treinamento. A qualidade de implantação está ligada diretamente à experiência que o analista tem nesse processo, quando se trabalha com um recém-contratado a possibilidade de erros e atrasos nos projetos crescem muito. Ocorre que, quando estes já estão aptos a realizar o serviço e o realizam

com sucesso, freqüentemente há a evasão do profissional, acarretando prejuízos para a empresa, que terá que contratar novas pessoas e treiná-las.

A execução de projeto de implantação conta com o auxílio e apoio de coordenadores, estes estão ligados diretamente aos analistas e clientes, monitorando o projeto e o desempenho dos analistas. CUSINS (1994, p. 54) afirma que a monitorização é a ferramenta que empregamos para avaliar periodicamente o desempenho do pessoal, a fim de determinarmos se está dentro dos padrões. Essa aproximação faz com que o coordenador identifique a visão do analista em relação à empresa e aos processos adotados.

Para que a empresa passe aos clientes segurança e realize um excelente trabalho de implantação ela deve manter por mais tempo os funcionários experientes nesse processo e conhecedores do produto. Desse modo, esta pesquisa investigou os fatores que influenciam o desempenho da Empresa Alfa, segundo os fundamentos do Endomarketing.

Para tanto, foram analisadas as oportunidades e ameaças existentes no ambiente onde está inserida a empresa, realizou-se o diagnóstico do ambiente interno, através da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e finalmente, o diagnóstico do perfil dos funcionários, verificando suas expectativas, potencialidades, espírito de equipe existente, desempenho e o conhecimento que possuem da empresa.

O trabalho esteve circunscrito à Empresa Alfa, localizada em Cuiabá-MT, existente há sete anos. A empresa atua na implantação e customização de *softwares* empresariais. Os sujeitos da pesquisa foram todos os colaboradores da área técnica, administrativa e comercial da empresa – atuais (10 funcionários) e analistas evadidos (11 funcionários) nos últimos três anos, e 14% (dez por cento) de uma população de 50 (cinquenta) clientes cadastrados e ativos, ou seja, foi utilizada uma amostra intencional (REA;PARKER, 2000, p. 138), porque os casos escolhidos representam a população estudada.

A investigação se procedeu através de um estudo de caso (MARTINS; LINTZ,2000, p.36), por tratar-se de um problema administrativo real, apresentando caráter de profundidade e detalhamento, com caráter exploratório.

Como pesquisa exploratória, envolveu pesquisa bibliográfica (GIL, 1995, p. 45), e também entrevistas formais realizadas através de questionários estruturados e observação.

Quanto aos fins, trata-se de uma investigação explicativa, isto é, o seu principal objetivo foi esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de um determinado fenômeno, neste caso, a evasão dos profissionais contratados após investimento em treinamento por parte da empresa nesses funcionários.

Desse modo, é uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois não foram utilizados métodos estatísticos mais complexos para a análise dos dados obtidos, o que se pretendeu conhecer foram os problemas subjetivos evidenciados nos números registrados na empresa. Tabelas foram criadas para facilitar a análise dos dados obtidos.

Para utilização no tratamento dos dados, foram avaliadas as bibliografias das áreas de marketing e endomarketing, bem como obras na área de administração estratégica e recursos humanos.

Os resultados desta pesquisa irão auxiliar a tomada de decisão por parte dos administradores para melhoria do desempenho dos analistas de sistemas, proporcionando um incremento da receita e destaque para a empresa diante da concorrência. Além disso, o modelo poderá ser utilizado por outras empresas, para surgimento soluções particulares.

No primeiro capítulo, tem-se uma breve revisão de bibliografia, mostrando os fundamentos e a importância do Endomarketing para as empresas. No capítulo seguinte, tem-se o delineamento da situação existente na empresa estudada, através da apresentação e análise dos resultados, à luz da bibliografia lida. Por fim, as considerações finais, não esgotando o assunto.

## 2. OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar, sob a ótica do Endomarketing, o desempenho da empresa Alfa, buscando identificar que fatores relacionados ao Marketing Interno influenciam os resultados obtidos pela organização.

Para a consecução do objetivo geral acima proposto, realizou-se ações metodológicas para o alcance dos seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre os fundamentos do Endomarketing para aplicação da teoria na empresa escolhida para estudo.
- b) Efetuar uma pesquisa de satisfação do público externo, para cruzar com as informações obtidas dentro da organização, a fim de se chegar a um diagnóstico realista.
- c) Analisar os pontos fortes e fracos da organização para verificar que fatores provenientes da empresa dificultam ou facilitam seu desempenho positivo.
- d) Identificar o perfil dos funcionários, a fim de verificar que fatores provenientes de sua conduta dificultam ou facilitam o desempenho positivo da empresa.

Os objetivos específicos tornaram-se capítulos deste trabalho e são apresentados a seguir.

### 3. FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Para que uma empresa tenha sucesso é preciso que ela crie valor de mercado, isto é, bens e serviços que as pessoas estão dispostas a comprar. Deste modo, ela deverá analisar o mercado, identificar as oportunidades, formular as estratégias, propor orçamento e avaliar os resultados. Este é o trabalho de marketing.

Para KOTLER (1998, p. 27) (grifos do autor): **“Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.”**

RICHERS, citado por LAS CASAS (1997, p. 14), coloca que “em 1960, a Associação Americana de Marketing definiu Marketing como o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”.

Como afirma KOTLER (1998, p. 24), a empresa, entretanto, não deve ser vista como o local onde se realiza o fluxo de bens e serviços. O autor diz: “A missão de uma companhia não deve ser definida como vendas ou lucros – os lucros são apenas uma recompensa por uma atividade útil”.

Assim, para a organização atrair e manter clientes é fundamental que o conceito de marketing – satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores – esteja presente em toda a sua estrutura. Todos os funcionários devem estar preparados e motivados para servir ao cliente, agir com responsabilidade e iniciativa, uma vez conscientes da missão e dos objetivos da empresa. Caso contrário, ela será apenas um conjunto de departamentos, sem clareza de finalidade ou direção. (LEVITT, 1990).

NORMANN (1993, p. 133) afirma que desse modo, é fácil observar que o marketing para ser efetivo deve ocorrer de dentro para fora das organizações, caso contrário, o melhor plano de marketing poderá tornar-se inválido, diante de um funcionário mal informado, desmotivado ou incompetente. “Marketing interno e externo estão intimamente ligados”.

O Marketing inteligente, qualidade e preços de padrão mundial deixaram de ser diferenciais. É preciso fazer com que as pessoas se identifiquem com a marca escolhida e para isso é fundamental que os colaboradores gostem de trabalhar na organização, pois, assim com a marca, eles constituem um ativo muito valioso. É neles que se concentra o principal recurso para a criação de riquezas: o conhecimento, afirmam TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA (2001, p. 243)

LODISH; MORGAN; KALLIANPUR (2002, p. 11) diz que o Marketing interno além de treinar e desenvolver os funcionários, visa o estabelecimento de ações capazes de reter os melhores profissionais. O Marketing é a ferramenta que o empreendedor precisa para ajudar um produto ou serviço a ser considerado como melhor do que a concorrência nos seus segmentos-alvo.

Para que se obtenha resultados, faz-se necessário o trabalho em equipe. A falta de comunicação entre superiores e subordinados é decisiva para o fracasso de qualquer intento.

Novamente KOTLER (1998, p.24) alerta que os funcionários devem ter uma consciência de que seu trabalho é significativo para a vida dos clientes. É preciso desenvolver nos integrantes da organização a consciência de que todos são vendedores internos e que todos de sua empresa são seus clientes internos.

Entender como manter uma organização saudável e bem sucedida está no contexto de globalização, as companhias líderes do seu segmento são aquelas que já concluíram que o público interno precisa ser trabalhado, que tenham condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em processos, produtos e serviços.

Para MALHADO(2002,p. 12), *“Marketing é a arte de conquistar e preservar clientes”*. A partir do momento que se considera os colaboradores como clientes internos tem-se que trabalhar sua preservação na empresa.

KOTLER (2000, p. 44) define as ações pertinentes ao Endomarketing: “O Marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade o marketing interno deve preceder

o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo.”

BEKIN (1995, p. XVII), define o marketing interno ou Endomarketing como “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.”

Os funcionários são, assim, os primeiros clientes da organização. Os produtos oferecidos são a informação, o treinamento, a remuneração e a valorização. O retorno para a empresa virá em forma de comprometimento, responsabilidade, motivação, iniciativa, influenciando positivamente a produtividade.

O maior patrimônio destas empresas é seu pessoal, que detêm informações e conhecimentos sobre o sistema. O principal ativo dos colaboradores é a sua competência profissional.

Todo dia a competência profissional pode ser exercitada, em volume maior ou menor, através das capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa. A aplicação das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-la em resultados práticos e positivos. CHIAVENATO (1994).

E, se por um lado, as empresas devem cultivar um ambiente e uma cultura que estimule o desenvolvimento dos colaboradores, estes, por sua vez devem esforçar-se para cumprir o seu papel, contribuindo ativamente para o alcance dos objetivos da empresa.

HORTON;REID (1993, p. 11) lembram que: “Os empreendedores de idéias receberão recompensas maiores do que aqueles que simplesmente ocupam um título no organograma.”

CHIAVENATO (1999, p. 86), confirma a idéia de que as empresas necessitam de trabalhadores dinâmicos e que tenham iniciativas, ao afirmar que:

“O mercado de trabalho demanda por trabalhadores polivalentes, que sabem realizar de quase tudo um pouco, que tenha capacidade de resolver problemas.”

O marketing interno deve começar da alta administração, passando pelos gerentes e supervisores (média administração) e, finalmente, disseminado entre todos os funcionários. Seu principal público, entretanto, são os funcionários que se relacionam com “pessoas de fora da organização”, isto é, o pessoal de contato (aqueles que lidam com os fornecedores) e o pessoal de linha de frente (aqueles que trabalham junto aos consumidores).

O Endomarketing tem como princípio que o Marketing é função de todas as pessoas que constituem a empresa e isso será notado pelos clientes. “Os consumidores esperam que uma empresa conheça seus negócios de ponta a ponta e, mesmo que entrem pela porta com uma bagagem enorme de informações, esperam que os vendedores compartilhem seus conhecimentos, ajudando-os a filtrar o ruído que vem junto com a busca independente”. MOONEY;BERGHEIM, 2002, p. 14)

Para ALVAREZ (2001, p.21), a visão de processo implica visão horizontal da empresa, deve envolver e contaminar toda a organização. Inicia-se na definição dos insumos necessários e conclui-se com o uso que o cliente fará do produto.

A avaliação do ambiente interno e a identificação do perfil dos funcionários determinarão o primeiro passo para a implantação do Endomarketing. Constituem a fase do diagnóstico. A metodologia apresentada por BEKIN (1995), propõe a realização de um diagnóstico nos moldes daquele aplicado na realização dos Planejamentos Estratégicos.

Entre os modelos de Planejamento Estratégico, o mais utilizado nas academias e pelas empresas de consultoria é o modelo SWOT – *strength, weakness, opportunitie, threat*, que consiste na identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa, como afirmam MINTZBERG;AHLSTRAND;LAMPEL (2000). No caso do Endomarketing, realiza-se um SWOT interno.

Os pontos fortes de uma empresa são as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas que se estabeleceu para a empresa. Os pontos fracos de uma empresa correspondem à falta de habilidades ou a uma deficiência de capacidades e recursos em relação à concorrência que pode impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar suas metas (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 145).

MCKENNA (1989, p. 128) diz que a principal falha dos programas de marketing são os concorrentes intangíveis. Se uma companhia consegue lidar com estes concorrentes, está fadada ao sucesso – não importa o que façam outras companhias. Entre eles estão: mudança, resistência à mudança, a cabeça do cliente, o conceito do produto e o conhecimento público sobre o Produto.

No processo de definição de pontos fortes e fracos de uma empresa, a *estrutura organizacional* é um dos principais atributos a serem analisados, porque a correta definição da estrutura organizacional influencia consideravelmente o alcance dos objetivos da empresa. Outros atributos são: *produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, sistema de informações, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros, controle e imagem institucional*. OLIVEIRA (1996, p. 69:70)

Assim, na fase do diagnóstico interno, deve-se tratar o resumo de sugestões despessoalizando as idéias individuais e definindo as idéias da empresa, mesmo que contenha contradições, porém, através de um debate dirigido, haja concordância geral.

BEKIN (1995) orienta que a etapa do diagnóstico do perfil dos funcionários consiste na análise dos potenciais e limitações, imagem da empresa, nível de motivação, expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipe, conhecimento dos objetivos da empresa.

A terceira etapa do diagnóstico de Endormarketing consiste na identificação do perfil dos funcionários, na qual deverão ser identificados às

expectativas, necessidades de treinamento, nível de motivação, conhecimento dos objetivos da empresa e espírito de equipe.

A definição e promulgação dos objetivos da empresa são a etapa primeira do processo de formação do colaborador, pois os funcionários que sabem o que a organização está fazendo e, por que, possuem uma vantagem clara sobre os que não sabem. Além de conhecer os objetivos da empresa e treinados para o cargo para o qual foram contratados, os funcionários devem estar orientados sobre seus papéis enquanto equipe de marketing. COURTIS (1991, p.26)

Quando a empresa respeita os valores de seus colaboradores, investem no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita e aposta no potencial humano, ela contribui para que as pessoas caminhem para a excelência junto da empresa. É comum culparmos a sociedade por erros cometidos na administração, mas se fizermos uma análise real da situação iremos chegar ao verdadeiro responsável, que é o nível gerencial.

Ao nível gerencial cabe providenciar treinamentos e/ou orientação, contratar funcionários competentes para compreendê-los ou aplicá-los, promover meios de motivação para o trabalho, delegar sem abdicar das responsabilidades, garantir que os colaboradores não desviem das atitudes construtivas, controlando o serviço de forma diplomática. (COURTIS, 1991, p. 27)

O nível de conscientização atinge imediatamente o comportamento individual e coletivo do Homem no trabalho, ambiente no qual ele passa a maior parte da sua vida ativa, fazendo-o buscar, em primeiro lugar, não só os seus direitos como trabalhador, mas também como ser humano.

Decisões isoladas podem e devem ser tomadas pelos gerentes, mas, envolvendo a equipe nas decisões, quase sempre surtirá melhor efeito, porque o seu pessoal se sentirá mais comprometido e envolvido na ação. Números e fatos são importantes para orientar a melhor decisão. Mas só eles não contam, já que o resultado da decisão sempre afetará pessoas e sentimentos e, em última análise, tudo dependerá dessas pessoas para implantar a decisão e atingir resultados. Sua decisão deverá levar sempre em consideração o quanto ela causará impacto nas pessoas e nos grupos. BERG (1999,p.59).

Hoje, o funcionário está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo. Ele busca pela maior percepção de suas necessidades, a satisfação não só de suas carências de ordem material, tais com dinheiro, alimentação, vestuário, etc..., Mas principalmente, a satisfação de suas necessidades motivacionais no campo psicológico, na qual sua auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz. É indispensável ser olhado como gente, pois tem a mesma natureza igualitária de todos, quer sejam gerentes, engenheiros ou diretores.

Muitos funcionários ao receberem uma ordem de execução de tarefa, externamente se mostram prontos a executar, porém internamente não houve a adesão necessária, ao contrário do funcionário que entra de corpo e alma para o desenvolvimento da tarefa destinada, correspondendo ao pedido com uma identificação motivacional interna.

CERQUEIRA (1999, p. 10) classifica o estado psicológico do primeiro como relação de envolvimento, caracterizando a relação de contato apenas no campo superficial, externo, e o segundo como relação de comprometimento, pois a relação é integral.

“Levando-se em consideração a conceituação de **envolvimento x comprometimento**, podemos dizer que existe uma necessidade premente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o **comprometimento** das pessoas com aquilo que deve ser feito.” Podemos afirmar que por mais que uma empresa parta para o desenvolvimento de uma cultura de comprometimento, sempre terá dificuldades de obter o total comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo.(CERQUEIRA, 1999,p.10-14) (grifos do autor).

CERQUEIRA (1999,p. 19) apresenta alguns valores básicos que, se desenvolvidos dentro das nossas empresas, facilitarão o desenvolvimento do comprometimento das pessoas.

**Valor Básico 1** – A auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida, sempre que possível, positivamente. Pois, afetá-la negativamente causa uma

reação psicológica contrária, falta de adesão interna e conflitos, que geram somente ENVOLVIMENTO.

Por outro lado, a auto-estima não afetada ou afetada positivamente causa maior motivação psicológica no trabalho e obtenção de aceitação e adesão total, gerando o tão desejado COMPROMETIMENTO.

**Valor Básico 2** – O desenvolvimento da **empatia** nas relações diárias de interação interpessoal.

A empatia é colocar-se psicologicamente, e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades.

A empatia é a grande facilitadora das relações interpessoais, pois ninguém preservará a auto-estima de ninguém e nem a trabalhará positivamente sem sair de si mesmo, sem projetar-se psicologicamente e em sentimento em direção ao outro.

**Valor Básico 3** – Afetividade nas relações interpessoais.

Ser razoável nos pedidos e nas determinações.

Apesar de a Psicologia definir o que é uma interação de afetividade, vamos nos ater apenas à sua sinergia como uma manifestação positiva, agregativa.

Um diretor que se aproxima dos subordinados, que conversa informalmente, está sendo afetivo e nem por isso deixará de ser diretor; um diretor que ao entrar na sua área de trabalho cumprimenta as pessoas, sentindo-as, não se tornará menos diretor e nem será desrespeitado por isso; pelo contrário, abrirá um canal de aproximação que lhe consolidará a liderança de fato perante o grupo de subordinados.

Outro grande inimigo das empresas é a falta de gestão preventiva das chefias, ou seja, todo processo de administração é calcada na gestão corretiva ou na ênfase do controle burocrático.

É muito pouco desenvolvida a gestão preventiva, pois os chefes são estáticos; saindo pouco de suas salas, não interagem com seus subordinados no mundo deles, ou seja, nos seus locais de trabalho.

A gestão preventiva acontece quando aumenta a aproximação dos níveis hierárquicos, contudo é fundamental que a aproximação do superior seja baseada nos valores do comprometimento. Desta forma, ele precisa deslocar-se mais, no entanto, o ato de se deslocar simplesmente entre salas pode ser encarado apenas como controle, necessitando que o superior desenvolva empatia, afetividade e auto-estima (CERQUEIRA, 1999, p. 35).

Não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas. É preciso criar apoio no sistema que facilitem a prática e, conseqüentemente, a consolidação da sinergia do comprometimento.

Também não adianta investir nos apoios, nos projetos que desenvolvam o sistema, sem investir na cabeça e na cultura, em novos valores que facilitem o comprometimento, tais como treinamentos, repasse de experiências, plantão de dúvidas, cursos externos, etc.

BERG (1999,p.24), salienta a importância da freqüência dos treinamentos. Para o autor, o treinamento motiva e estimula, e fará com que seu pessoal esteja apto a desenvolver um trabalho cada vez melhor, contanto que este treinamento seja feito periodicamente.

É muito comum nas empresas o desenvolvimento de programas de treinamento comportamental para chefias em geral. Normalmente esses programas introduzem conceitos culturais nas pessoas, fazendo o seu grau de maturidade crescer, a sua percepção ampliar, o seu comprometimento com a empresa aumentar.

Após o treinamento, eles ficam empolgados, com muita vontade de praticar os valores que aprenderam, tais como transparência, alavancagem, etc. Entretanto, ao voltarem para seus locais de trabalho, não conseguem praticar o que aprenderam, pois os demais colegas, os chefes, não falam a mesma linguagem, não entendem uma base de valores que não vivenciaram. Isso gera um choque cultural, pois as pessoas constroem as outras e são constrangidas.

Até a década passada, o treinamento era visto pelos administradores como um centro de custos entre as muitas rubricas que sinalizavam o apoio à realização das atividades-fim da organização. Porém com o advento da qualidade

total, a busca incessante da excelência, os gastos com treinamento deixaram de equiparar-se aos de material e consumo, por exemplo, passando a figurar entre as rubricas de investimento (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 219).

Numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem, baseada em valores condensados. Os treinamentos modernos devem introduzir conceitos culturais que facilitem o comprometimento, mas não basta treinar por treinar; é preciso globalizar, atingindo chefias e, se possível, todos os funcionários da empresa.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas.

BEKIN (1995) tendo realizado o diagnóstico, poderá ser identificada uma das três situações ou níveis de abrangência para um programa de Endomarketing:

*Primeira Situação* – não há marketing na empresa, o funcionário não é visto como cliente, os setores possuem baixo nível de integração, o trabalho em equipe não é valorizado. Em outras palavras, falta total de Endomarketing.

*Segunda Situação* – existe a noção de cliente na empresa, mas não se observa prática efetiva do Endomarketing.

*Terceira Situação* - o Endomarketing é efetivamente praticado, contudo a empresa necessita introduzir novos produtos para os funcionários para a manutenção do Endomarketing.

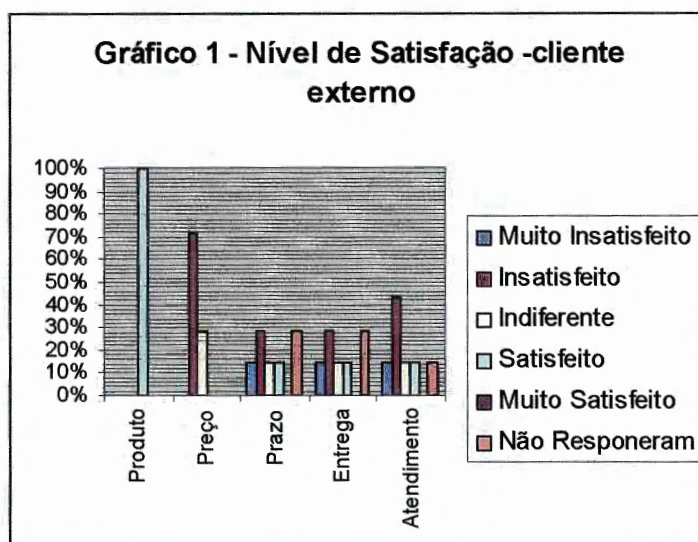
Identificado o nível de abrangência, duas linhas de ações poderão ser seguidas:

1. Ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica do serviço orientado para o cliente.
2. Ações para estabelecer uma comunicação adequada para que todos cumpram eficientemente suas tarefas.

A partir daí, cada empresa irá elaborar um programa de Endomarketing de acordo com os pontos fortes e/ou fracos de seu desempenho e com as necessidades, potencialidades e limitações de seus funcionários. Poderão ser realizadas pesquisas de satisfação do cliente interno, segmentação de mercado,

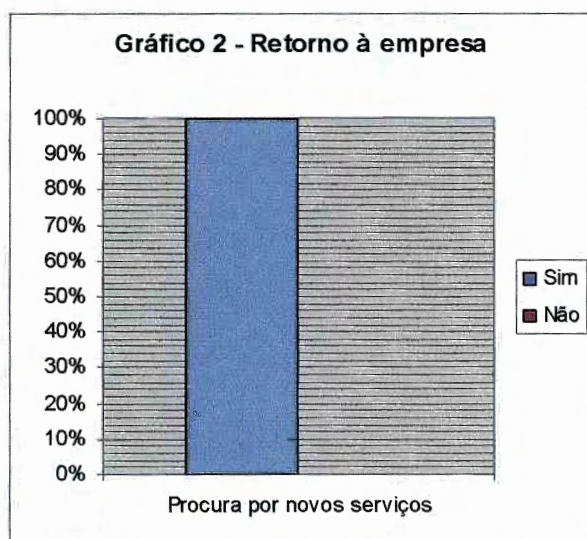
criação de novos produtos como treinamento, valorização (psicológica e/ou financeira), planos de carreira, campanhas publicitárias sobre os benefícios oferecidos pela empresa.

#### 4. SATISFAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO



A totalidade das empresas entrevistadas afirmam estarem satisfeitas com o produto em si, o software, apesar de a maioria delas (71%) mostrarem-se insatisfeitas quanto ao preço e, uma quantidade considerável (43%) insatisfeita quanto ao atendimento prestado. Não podemos considerar o índice alto de satisfação do produto um número satisfatório para nossa pesquisa, pois como afirmam TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA (2001) Marketing inteligente, qualidade e preços de padrão mundial deixaram de ser diferenciais, o diferencial verdadeiro está nas pessoas que compõem a organização, na sua motivação para o trabalho, na sua crença nos valores da empresa.

Neste caso, o nível de insatisfação quanto ao preço poderia apresentar-se menor, caso o atendimento apresentasse um índice maior de satisfação, ou seja, um bom atendimento seria o suficiente para melhorar os índices de preço e prazo. O marketing Interno é uma ferramenta disponível ao empreendedor que proporcionaria um acréscimo ao produto ou serviço e os tornariam superiores aos da concorrência.



Por unanimidade as empresas entrevistadas afirmam que na próxima vez que precisarem de serviços de elaboração/implantação de software irão procurar a empresa Alfa. O Gráfico 2 confirma a satisfação dos clientes quanto ao produto demonstrada no Gráfico 1. Por estarem com um produto que os atendem e que determina um diferencial em relação aos concorrentes, essas empresas apostariam novamente em um projeto de implantação para ampliação dos módulos e ferramentas de gerenciamento, talvez até mesmo por não terem opção por outra empresa que forneça o mesmo produto.

Estes clientes devido à experiência na implantação inicial deste sistema, estariam mais exigentes, e com certeza buscariam maior apoio de coordenadores, para monitoramento do projeto e do desempenho dos analistas. CUSINS (1994, p. 54) afirma que a monitorização é a ferramenta que empregamos para avaliar periodicamente o desempenho do pessoal, a fim de determinarmos se está dentro dos padrões. Essa aproximação faz com que o coordenador identifique a visão do analista em relação à empresa e aos processos adotados.

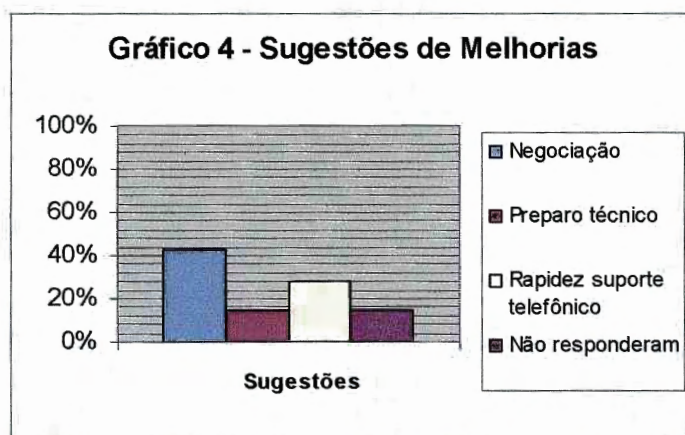
Um dos clientes entrevistado afirma que “sempre se pode melhorar a visão do cliente em relação ao resultado da implantação, com uma previsão de resultados no início da implantação.” Desta forma, o cliente poderá analisar as oportunidades, formular estratégias e avaliar os resultados.

Prestar serviço novamente para um determinado cliente, sem o sucesso esperado por todos, não trará os lucros que uma referência de uma implantação modelo proporciona a uma empresa.



Sendo um percentual de 71% de pessoas que recomendariam contra 29 % que não recomendariam a empresa a outras pessoas, encontramos nestes números um reflexo do desconforto que as empresas tem quanto ao processo de implantação, pois apesar de 100 % estarem satisfeitos com o produto, 29% apresentam receio em comprometer-se com uma outra empresa, ou seja, temem que algo errado possa ocorrer na implantação do cliente que o consultou.

Clientes que já passaram pelo processo de implantação conhecem bem os traumas que esse processo causa na estrutura da empresa, sabem que além das dificuldades de definição e previsão do projeto existem também os chamados concorrentes intangíveis, entre eles estão: mudança, resistência à mudança, a cabeça do cliente, o conceito do produto e o conhecimento público sobre o produto (MCKENNA, 1989).



Entre as sugestões/críticas de melhorias encontramos Negociação (43%), Preparo Técnico (14%), Rapidez suporte telefônico (29%) e 14% não tiveram nenhuma sugestão ou crítica a fornecer.

**Negociação** é a chave e o início de todo o processo, sendo importante lembrar o que diz KOTLER (1998): “A missão de uma companhia não deve ser definida como vendas ou lucros – os lucros são apenas uma recompensa por uma atividade útil.” Para a organização atrair e manter clientes é fundamental que o conceito de marketing – satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores – esteja presente em toda a sua estrutura.

Todos os funcionários, e neste item deve-se destacar os agentes comerciais, devem estar preparados e motivados para servir ao cliente, agir com responsabilidade e iniciativa, uma vez conscientes da missão e dos objetivos da empresa. Caso contrário, ela será apenas um conjunto de departamentos, sem clareza de finalidade ou direção. (LEVITT, 1990). Os funcionários mal informados, desmotivados e incompetentes tornam inválido o melhor plano de marketing (NORMANN, 1993)

Temos como segunda e terceira preocupação dos clientes a **Rapidez no suporte telefônico e o Preparo Técnico**, ou seja, reduzir o tempo de retorno das dúvidas passadas ao suporte telefônico e obter maior eficácia no atendimento técnico. Para a empresa Alfa o seu maior patrimônio é o pessoal, que detêm informações e conhecimentos sobre o sistema. O principal ativo dos colaboradores é a sua competência profissional. Todos os dias a competência

profissional pode ser melhorada, por meio das habilidades humanas CHIAVENATO (1994). Porém estas habilidades humanas podem ser infinitamente aumentadas quando a empresa potencializa e canaliza as predisposições das pessoas.

No mercado de software, um projeto de implantação ou um suporte técnico bem sucedido, seja por telefone ou pessoalmente, exige do analista conhecimento e experiência nos parâmetros e configurações do sistema, ou seja, a qualidade de implantação está ligada à experiência que o analista tem nesse processo, quando se trabalha com um recém-contratado a possibilidade de erros e atrasos nos projetos crescem muito.

## 5. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando furta essas necessidades.

**Tabela 1 - Identificação dos pontos fortes e pontos fracos**

PONTOS ANALISADOS	FORTE	FRACO	Não opinaram	RESULTADO
Estratégias de vendas e Marketing	36%	55%	9%	FRACO
Gerenciamento de Pessoas	-	100%	-	FRACO
Estratégias financeiras	-	100%	-	FRACO
Tecnologia da informação	91%	9%	-	FORTE
Inovação do Produto	91%	9%	-	FORTE
Envolvimento dos funcionários no processo de vendas	55%	45%	-	FORTE
Reconhecimento por tarefas realizadas com sucesso	55%	45%	-	FORTE
Estrutura Organizacional	36%	64%	-	FRACO
Documentação de processos	64%	27%	9%	FORTE
Treinamento interno	27%	64%	-	FRACO
Treinamento externo	27%	64%	-	FRACO
Benefícios empregatícios	55%	45%	-	FORTE
Plano de Carreira	82%	18%	-	FORTE
Atendimento a clientes	55%	45%	-	FORTE
Perspectivas de progresso na empresa	64%	27%	-	FORTE

Na composição da tabela 1 foram entrevistados 100 % dos funcionários (técnicos, administrativo e comercial), e nesta tabela identifica-se à visão destes colaboradores em relação alguns pontos básicos da empresa, buscando a definição de quais são pontos fracos e quais são pontos forte. Os pontos fortes de uma empresa são as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas que se

estabeleceu para a empresa. Os pontos fracos de uma empresa correspondem à falta de habilidades ou a uma deficiência de capacidades e recursos em relação à concorrência que pode impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar suas metas (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 145).

Para a maioria dos colaboradores da empresa Alfa os pontos fortes são: Tecnologia da informação, Inovação do Produto, Envolvimento dos funcionários no processo de vendas, reconhecimento por tarefas realizadas com sucesso, documentação de processos, benefícios empregatícios, plano de carreira, atendimento a clientes, perspectivas de progresso na empresa. E os pontos fracos são : estratégias de vendas e marketing, gerenciamento de pessoas, estratégias financeiras, estrutura organizacional, treinamento interno, treinamento externo.

Descartando os percentuais e analisando somente a coluna de resultado da Tabela 1, verifica-se que a empresa Alfa tem mais pontos fortes, conduzindo a falsa dedução de que se tem um resultado satisfatório. Entretanto isso não é o suficiente para o delineamento do diagnóstico de Endomarketing, pois observando os percentuais, identifica-se que todos os pontos fracos apontados obtiveram mais de 60 % dos que opinaram, confirmando assim a real deficiência nestes itens.

Entre os pontos fortes indicados, pelo menos quatro deles tem índice 55%, ou seja, praticamente a metade dos colaboradores consideram estes itens deficientes.

Identificado como ponto fraco "**Estratégias de vendas e Marketing**", a empresa Alfa torna-se frágil em questões de mercado, pois a concorrência pelos mercados consumidores mostra-se cada vez mais acirrada. Neste caso o público interno não está preparado para repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor, ele não está sendo trabalhado para aprimorar os processos, produtos e serviços, apenas 55% dos **colaborados se consideram envolvidos no processo de vendas**. Há uma lacuna a ser preenchida pelo Marketing interno, cuja tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo. KOTLER (2000).

No **Gerenciamento de pessoas** 100% dos colaboradores o consideram ineficiente, agravando mais a situação, pois os funcionários são os clientes internos da organização, onde a empresa deve oferecer informação, treinamento, remuneração e valorização. O retorno para a empresa virá em forma de comprometimento, responsabilidade, motivação, iniciativa, influenciando positivamente a produtividade, como afirma BEKIN (1995)

As pessoas buscam satisfação de suas necessidades não só materiais mas motivacionais. Um percentual de 55% dos entrevistados afirmam que a empresa tem como ponto forte o **Reconhecimento por tarefas realizadas com sucesso** e o mesmo percentual para **Benefícios empregatícios**, itens que apesar de ter sido classificados como pontos fortes, não são suficientes para superar as ineficiências, uma vez que 100% dos colaboradores desaprovam as **Estratégias Financeiras**, o que pode influenciar seus salários e benefícios empregatícios, desestruturando qualquer reconhecimento motivacional.

OLIVEIRA (1996), destaca que no processo de definição de pontos fortes e fracos de uma empresa, a *estrutura organizacional* é um dos principais atributos a serem analisados, porque a correta definição da estrutura organizacional influencia consideravelmente o alcance dos objetivos da empresa. Na pesquisa, 64% dos colaboradores consideram fraca a **Estrutura organizacional**.

**Tecnologia da informação e Inovação do Produto** tiveram 91% de aprovação por parte dos colaboradores, demonstrando assim a satisfação dos mesmos com o produto com o qual trabalham, cabendo observar uma insatisfação de 64% em relação ao **Treinamento Interno e Treinamento Externo**. É inútil investir nos apoios, nos projetos que desenvolvem o sistema, sem investir na cabeça e na cultura, em novos valores que facilitem o comprometimento, tais como treinamentos, repasse de experiências, plantão de dúvidas, cursos externos. O treinamento motiva e estimula, e fará com que seu pessoal esteja apto a desenvolver um trabalho cada vez melhor, contanto que este treinamento seja feito periodicamente. BERG (1999). Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor o cliente podendo assim

aumentar o percentual de 55% de clientes satisfeitos informados na Tabela 1 em relação ao **Atendimento a clientes** e ainda ampliar as vendas.

A empresa Alfa apresenta um grande potencial para superar os pontos fracos já que 82% dos entrevistados aprova o **Plano de Carreira** e 64% percebem **Perspectivas de Progresso na Empresa**.

## 6. DIAGNÓSTICO DO PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Na empresa Alfa a qualidade do processo de implantação do software depende muito da experiência que o analista tem nesse processo. Ocorre que, quando os profissionais já estão apto a realizar o serviço e o realiza com sucesso, freqüentemente há a evasão desse profissional, acarretando prejuízos para a empresa, que terá que contratar novas pessoas e treiná-las. Seguem abaixo as análises da pesquisa realizada com **analistas evadidos** de sistemas da empresa Alfa.

**Tabela 2 - Tempo de empresa**

Menos que 01 ano	20%
01 a 03 anos	50%
Mais que 03 anos	30%

**Tabela 3 - Iniciativa da demissão**

Empresa	30%
Analista	70%

Na Tabela 2 observa-se que 70% dos ex-analistas trabalharam menos de três anos na empresa. Em média, um técnico leva 6 meses para conhecer o básico do sistema de gestão empresarial e pelo menos 1 ano e meio para enfrentar situações que possam fazê-lo adquirir o mínimo de experiência no sistema. Nesta situação pode-se dizer que pelo menos 20 % desses analistas ficaram na empresa só o período de conhecimento do sistema, emitindo à empresa um custo sem retorno, sendo que 70% das demissões foram por iniciativa dos empregados, como mostra a Tabela 2.

Nesta pesquisa os ex-analistas explanaram suas opiniões quanto à empresa, gerentes/coordenadores, colegas, salários e benefícios, oportunidades de progresso na empresa e oportunidades existentes no mercado de trabalho.

**Tabela 4 - Imagem geral da empresa**

Um lugar de problemas e burocracias	30%
Um lugar de preparação para o mercado de trabalho	70%

Dos pesquisados 70% consideram a empresa como um lugar de preparação para o mercado de trabalho, coincidindo exatamente com o número de ex-analistas que trabalharam menos de três anos na empresa, período em que erraram bastante e adquiriram experiência com esses erros. Os outros 30% eram insatisfeitos com a burocracia e problemas que enfrentaram no período trabalhado, o que reforça a opinião dos atuais analistas emitidas na Tabela 1 sobre documentação dos processos. Os problemas enfrentados decorrem da ineficácia da negociação com o cliente ou por falta de preparo destes analistas.

**Tabela 5 - Gerentes e coordenadores**

Competentes	50%
Ineficazes	30%
Não responderam	20%

A imagem dos gerentes e coordenadores deixou a desejar para 30% dos pesquisados, o que pode ter sido uma das causas dos insucessos ocorridos nas implantações, já que o cliente insatisfeito com a implantação inicial ou até mesmo por motivos preventivos à primeira implantação, torna-se mais exigente quanto ao monitoramento dos coordenadores e gerentes.

CUSINS (1994) afirma que a monitorização é a ferramenta que empregamos para avaliar periodicamente o desempenho do pessoal, a fim de determinarmos se está dentro dos padrões.

A aproximação entre coordenador e analista, no processo de monitorização faz com que o Coordenador identifique a visão do analista em relação à empresa e aos processos adotados, cabendo ao Coordenador realizá-la de forma diplomática, como defende COURTIS (1991).

**Tabela 6 - Colegas**

Competentes	40%
Companheiros	40%
Individualistas	20%

**Tabela 7 - Salários e Benefícios**

Adequados	70%
Inadequados	30%

Num ambiente de trabalho devem ser consideradas as opiniões da maioria dos funcionários, quanto aos colegas, salários e benefícios, os quais são fatores determinantes para um ambiente saudável. Pode-se avaliar que na empresa Alfa existe um bom ambiente de trabalho, pois nas Tabelas 6 e 7 visualizamos companheirismo, competência, salários e benefícios como pontuações relevantes.

**Tabela 8 - Oportunidades de progresso na empresa**

Existentes	70%
Inexistentes	30%

**Tabela 9 - Oportunidades de progresso no mercado**

Melhores oportunidades devido à experiência adquirida na empresa	100%
--	------

Após o tempo de experiência, adquirido através de erros e desafios nas empresa Alfa, os ex-analistas consideram com isso terem maiores oportunidades no mercado de trabalho e apesar de existirem para 70% deles a possibilidade de progresso na empresa optaram por enfrentar outros desafios fora da empresa Alfa.

Para o delineamento do **perfil dos analistas** atuais da empresa Alfa, realizou-se uma entrevista, cujos resultados seguem nas Tabelas 10 a 16.

**Tabela 10 - Tempo de empresa**

Menos que 01 ano	18%
01 a 03 anos	73%
Mais que 03 anos	9%

Novamente na Tabela 10 um percentual expressivo no caso em que os colaboradores permanecem na empresa por menos que três anos e nota-se que o percentual de analistas que estão na empresa a mais de três anos diminuiu consideravelmente de 30 % (Tabela 9) para 9% (Tabela 10).

**Tabela 11 - Tomada de decisão**

Isoladamente	55%
Em equipe sempre	45%

O resultado mostra que a maioria (55%) considera que a empresa toma decisões isoladamente e os outros 45% consideram-se envolvidos nas tomadas de decisões.

As decisões isoladas podem e devem ser tomadas pelos gerentes, mas, quase sempre surtirá melhor efeito, se essas forem tomadas em conjunto com a equipe de trabalho, fazendo com que o pessoal se comprometa e envolva com a providência a ser tomada. Números e fatos são importantes para orientar a melhor decisão. Mas só eles não contam, já que o resultado da decisão sempre afetará pessoas e sentimentos e, em última análise, tudo dependerá dessas pessoas para implantar a decisão e atingir resultados. BERG (1999,p.59)

**Tabela 12 - Conhecimento dos objetivos da empresa**

Ser referência no mercado de software	45%
Expandir os negócios	36%
Obter lucros	18%

Dos pesquisados, 45 % acreditam que a empresa tem como objetivo a referência no mercado de software, seguidos de 36% na expansão dos negócios e apenas 18% acham que o objetivo da empresa Alfa é obter lucros. Seguindo a teoria de KOTLER (1998), a empresa Alfa está pensando nos lucros apenas como uma recompensa por uma atividade útil, já que sua maior finalidade é cumprir os seus contratos, tornar-se referência e ainda ampliar os negócios para melhor

atender o cliente. Entretanto, alerta COURTIS (1991) que os objetivos da empresa devem ser amplamente divulgados e internalizados por todas as pessoas da organização.

**Tabela 13 - Oportunidades de treinamento**

Existem boas oportunidades	45%
Oportunidades insuficientes/Treinamento ineficaz	55%

**Tabela 14 - Expectativas dos funcionários**

Crescimento profissional	91%
Crescimento pessoal fora da empresa	9%

**Tabela 15 - Trabalho em equipe**

Ocorre com frequência	100%
Não ocorre	-

**Tabela 16 - Nível de motivação**

Alto	27%
Médio	64%
Baixo	9%

A maioria dos funcionários consideram insuficientes os treinamentos (55%) mostrado na Tabela 13, porém mesmo sem esses treinamentos acreditam num crescimento profissional (91% - Tabela 14) através das experiências adquiridas nas implantações, com o aprendizado de processos de empresas de vários ramos e na realização prática dos conhecimentos de informática adquiridos na faculdade.

Como já foi identificado na Tabela 6 com os ex-analistas, os colaboradores sempre se mostraram companheiros e solidários nos problemas do dia-a-dia, trabalhando na maioria dos casos em equipe para resolvê-los, o que está sendo comprovado com o percentual de 100% de pessoas que acreditam no trabalho em equipe - Tabela 15. Identifica-se 64% dos funcionários com nível médio de motivação. Deve-se alertar para a possibilidade de que o total de 91% de funcionários com motivação entre nível alto e médio, podem sofrer uma que da no

nível de motivação após o período de aprendizagem e de envolvimento com os projetos, pois a maioria deles está na empresa a menos de 03 anos.

## 7. PROPOSIÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nas transcrições dos depoimentos dos clientes internos, clientes externos e ex-funcionários da empresa Alfa, referentes aos pontos positivos e negativos da mesma, analisando ambientação, administração, atendimento, relacionamento e interação entre os funcionários, educação continuada, divulgação, recursos, distribuição de pessoal, comunicação e viabilidade do projeto de Endomarketing, obteve-se os seguintes pontos relevantes:

a) *Quanto ao atendimento* - há uma quantidade reduzida de pessoal para atendimento aos clientes e uma grande insatisfação dos mesmos em relação a isso. Falta por parte dos funcionários o espírito do marketing que é a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Todos os funcionários devem estar preparados e motivados para servir ao cliente, agir com responsabilidade e iniciativa, uma vez conscientes da missão e dos objetivos da empresa.

b) *Quanto aos Recursos Humanos* – há um descontentamento dos funcionários em relação ao Gerenciamento de Pessoas, Estratégias de vendas, Estrutura Organizacional e Marketing e envolvimento dos funcionários no processo de vendas classificando-os como pontos fracos da empresa. É necessário mostrar aos funcionários a marca da empresa, fazer com que eles se identifiquem com ela e gostem de trabalhar na organização, o Marketing interno além de treinar e desenvolver visa o estabelecimento de ações capazes de reter os melhores profissionais, essa é a ferramenta que o empresário precisa para fazer do seu produto ou serviço melhor que o da concorrência. Para isso faz-se imprescindível o trabalho em equipe, a comunicação entre superiores e subordinados e a conscientização de que o seu trabalho é significativo para a vida dos clientes e que eles são vendedores internos.

c) *Quanto ao treinamento* – a implantação com sucesso está ligada diretamente à experiência que o analista e coordenador tem nesse processo. É preciso eliminar o problema de treinamento nesta empresa, o qual foi considerado como ponto fraco. A falta de treinamento acarreta erros e ainda ocorre a

desmotivação dos analistas com o insucesso da implantação, levando-os ao pedido de demissão e tentando com isso a busca de realização profissional com o que já aprendeu com seus enganos, e uma nova imagem no seu futuro emprego. Os funcionários são os primeiros clientes da organização. Os produtos oferecidos são a informação, o treinamento, a remuneração e a valorização. O retorno para a empresa virá em forma de comprometimento, responsabilidade, motivação, iniciativa, influenciando positivamente a produtividade.

As perspectivas de progresso na empresa classificada como um dos pontos fortes demonstrado na pesquisa, acredita-se que essa empresa tem capacidade para manter os funcionários experientes na empresa e como consequência obter o sucesso do seu produto e serviço. Ela tem ainda como pontos positivos o plano de carreira, inovação do produto, os benefícios empregatícios e a documentação de processos, somando as chances de superação de problema.

De modo geral, os objetivos da pesquisa foram alcançados, podendo atribuir-se esse sucesso à amostra selecionada, que contam com a totalidade da população estudada, no caso de colaboradores e ex-colaboradores. Os resultados obtidos, apresentados à empresa serão subsídios na tomada de decisão quanto às ações a serem implementadas no sentido de fazer com que os colaboradores sejam mais motivados para o trabalho, “comprem a idéia da empresa” e busquem desenvolvimento profissional no ambiente da organização, não evadindo para concorrentes ou empresas-clientes.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Markron Books, 1995.

BERG, Ernesto Artur. **Manual do Chefe em apuros: Como lidar e resolver seus problemas no Dia-a-Dia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COURTIS, J. **Marketing de serviços**. Trad. Shirley Gomes. São Paulo: Nobel, 1991.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CUSINS, Peter. **Gerente de Sucesso**. São Paulo: Clio Editora, 1994.

GIL, A. C. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes. Práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem-sucedidos utilizam**. 74. ed. Blumenau: Eko, 1998.

HORTON, Thomas R., REID, Peter C. **Endomarketing: empresários x executivos, em busca de uma nova parceria**. Trad. Reinaldo Castello. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo. Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing.** Trad. Auriphebo Berrance Simões e Nivaldo Montingelli. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LODISH, Leonard, MORGAN, Howard Lee, KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e Marketing.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALHADO, João Batista Epaminondas. **Que falta faz o marketing político.** Revista Grandes Empreendedores, 2002.

MARTINS, G. A., LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 2000

MCKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing em tempos de crise.** Trad. Elizabeth Maria Pinho Brada. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico.** Trad. Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira, 2002.

MOONEY, Kelly, BERGHEIM, Laura. **Os dez mandamentos da demanda: afinal de contas, o que os clientes querem?.** Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços.** Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

REA, L. M., PARKER, R. A. **A metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paralela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de Pessoas – Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

TIFFANY, Paul, PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico – o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.