

KAROLÍDIA OLIVEIRA PIRES

**ENDOMARKETING EM EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS
FINANCEIROS – ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Marketing Empresarial, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR, departamento de Administração, para obtenção de título de especialista em Marketing.

Orientadora: Professora Dra. Ana Paula Mussi Szabo Cherobim

PONTA GROSSA

2003

AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar forças para estar sempre lutando mesmo diante das dificuldades.

Aos meus pais, irmãos e amigos.

A minha orientadora, a professora Ana Paula Mussi Szabo Cherobim que se mostrou muito compreensiva diante das minhas dificuldades, mas que me incentivou e acreditou na minha capacidade de desenvolver o trabalho.

Aos colegas de trabalho, que compreenderam a importância e o significado desse estudo, e dispensaram um pouco do seu tempo para responderem ao questionário.

Enfim, quero agradecer a todos que me auxiliaram com informações, críticas, sugestões, e também, muitas vezes, com palavras de ânimo e conforto.

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor. O sucesso não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor.

Peter Drucker

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	iv
LISTA DE TABELAS	x
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 O TEMA.....	01
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	04
1.3 JUSTIFICATIVA.....	04
1.4 OBJETIVOS.....	06
1.4.1 Objetivo Geral.....	06
1.4.2 Objetivos Específicos.....	07
1.5 METODOLOGIA.....	07
1.5.1 Definição do Tipo de Pesquisa.....	07
1.5.2 Método da Coleta de Dados.....	07
1.5.3 Análise dos Dados.....	07
1.5.4 Limitações da Pesquisa.....	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	09
2.1 CONCEITUAÇÃO.....	11
2.1.1 Marketing.....	11
2.1.2 Motivação.....	17
2.1.3 Marketing de Serviços.....	22
2.1.4 Endomarketing.....	27
2.1.4.1 Endomarketing como agente de marketing.....	30
2.1.4.2 Uma visão de endomarketing.....	31
2.1.4.3 Endomarketing como um agente global.....	36
2.1.5 Outras Perspectivas de Endomarketing.....	38
2.1.5.1 Segundo CERQUEIRA.....	38
2.1.5.2 Segundo BEKIN.....	47
2.1.5.2.1 Visão geral do endomarketing.....	47
2.1.5.2.2 Fundamentos do endomarketing.....	50
2.1.5.3 Segundo BRUM.....	58

2.1.5.3.1	O endomarketing como estratégia de gestão.....	60
2.1.5.3.2	Eficácia de um programa de endomarketing.....	62
2.1.5.3.3	Planejamento de um programa de endomarketing.....	65
2.1.5.3.4	Ações e instrumentos de endomarketing	67
2.1.5.3.5	Ações complementares.....	68
2.2	ESTUDO COMPARATIVO	70
2.2.1	Motivação para o Trabalho.....	71
2.2.2	As Relações Públicas.....	73
2.2.3	Marketing como Filosofia.....	76
3	ANÁLISE DA PESQUISA	80
4	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	88
4.1	RECOMENDAÇÕES	90
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	92
	APÊNDICE.....	95

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PRINCIPAIS ATORES E FORÇAS DE UM SISTEMA DE MARKETING MODERNO	15
FIGURA 2 - MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO	19
FIGURA 3 - QUATRO CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS.....	24
FIGURA 4 - TRÊS TIPOS DE MARKETING NOS SETORES DE SERVIÇOS	27
FIGURA 5 - IDEIA COMUM – CONSENSO	40
FIGURA 6 - O COMPROMETIMENTO TENDO COMO SUSTENTAÇÃO PSICOLÓGICA A SINERGIA DE 11 VALORES OU PARADÍGMAS.....	42
FIGURA 7 - PROJETOS DE ENDOMARKETING.....	45
FIGURA 8 - QUANDO EXISTE UMA DECISÃO IMPORTANTE A SER TOMADA, QUE AFETE O MEU TRABALHO, SEMPRE PEDEM A MINHA OPINIÃO	80
FIGURA 9 - EU SEMPRE SOU INFORMADO POR MEU SUPERIOR IMEDIATO SOBRE OS OBJETIVOS DA EMPRESA	81
FIGURA 10 - EXISTE INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA.....	82
FIGURA 11 - A EMPRESA ONDE TRABALHO SEMPRE PRIMA POR TRANSPARÊNCIA, POR ISSO SOU SEMPRE COMUNICADO SOBRE TODAS AS DECISÕES QUE POSSAM INTERFERIR NO MEU TRABALHO.....	83
FIGURA 12 - MEU SUPERIOR IMEDIATO SEMPRE ME DELEGA RESPONSABILIDADES	84
FIGURA 13 - EXISTE UM VERDADEIRO CLIMA DE COMPROMETIMENTO E COLABORAÇÃO ENTRE AS EQUIPES DE TRABALHO.....	85
FIGURA 14 - SINTO QUE A MINHA OPINIÃO É SEMPRE RESPEITADA POR TODOS AQUELES QUE TRABALHAM COMIGO.....	86

FIGURA 15 - A EMPRESA ONDE EU TRABALHO ME RESPEITA
COMO SER HUMANO, POR ISSO, BUSCA SEMPRE
MELHORIAS QUANTO A QUALIDADE DE VIDA, ME
PROPORCIONA UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO E
SE PREOCUPA COM O MEU BEM-ESTAR E O DA
MINHA FAMÍLIA 87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIAGRAMA DO PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DE ENDOMARKETING	52
QUADRO 2 - CRITÉRIOS PARA A CRIAÇÃO DE UM PROCESSO DE MOTIVAÇÃO	56
QUADRO 3 - QUADRO COMPARATIVO DAS ABORDAGENS DE ENDOMARKETING	71

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - QUANDO EXISTE UMA DECISÃO IMPORTANTE A SER TOMADA, QUE AFETE O MEU TRABALHO, SEMPRE PEDEM A MINHA OPINIÃO	80
TABELA 2 - EU SEMPRE SOU INFORMADO POR MEU SUPERIOR IMEDIATO SOBRE OS OBJETIVOS DA EMPRESA	81
TABELA 3 - EXISTE INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA	82
TABELA 4 - A EMPRESA ONDE TRABALHO SEMPRE PRIMA POR TRANSPARÊNCIA, POR ISSO SOU SEMPRE COMUNICADO SOBRE TODAS AS DECISÕES QUE POSSAM INTERFERIR NO MEU TRABALHO.....	83
TABELA 5 - MEU SUPERIOR IMEDIATO SEMPRE ME DELEGA RESPONSABILIDADES	84
TABELA 6 - EXISTE UM VERDADEIRO CLIMA DE COMPROMETIMENTO E COLABORAÇÃO ENTRE AS EQUIPES DE TRABALHO.....	85
TABELA 7 - SINTO QUE A MINHA OPINIÃO É SEMPRE RESPEITADA POR TODOS AQUELES QUE TRABALHAM COMIGO	86
TABELA 8 - A EMPRESA ONDE EU TRABALHO ME RESPEITA COMO SER HUMANO, POR ISSO, BUSCA SEMPRE MELHORIAS QUANTO A QUALIDADE DE VIDA, ME PROPORCIONA UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO E SE PREOCUPA COM O MEU BEM-ESTAR E O DA MINHA FAMÍLIA	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 O TEMA

Durante muito tempo, a maioria das empresas estava preocupada somente com problemas referentes à sua lucratividade. Mas para que fossem lucrativas, elas tinham que estar atentas à satisfação do cliente externo, então todas as suas estratégias eram voltadas aos mesmos. Acreditava-se que os clientes tinham preferência por produtos e serviços de acesso mais fácil e com o menor preço, tanto, que a combinação desses dois fatores sustenta o próprio conceito de produção, e ainda possui muitos defensores que o consideram um modelo prático e óbvio.

Esse conceito, durante décadas, foi priorizado por muitos empresários, que se preocupavam unicamente em reduzir os custos através da produção em grandes escalas ou pela exploração de matérias-primas e recursos que julgavam, tanto um, quanto o outro, fontes inesgotáveis. Eram eles os detentores dos meios de produção, e, portanto, acreditavam ser esta a única lógica do mercado.

Já o conceito de produto, cujo principal objetivo é oferecer maior qualidade, benefício e desempenho, desencadeou no meio empresarial uma verdadeira corrida à pesquisa onde se visava à melhoria do mesmo. Essa nova visão estimulou a criação de opções variadas e caras ao mercado consumidor, pois se acreditava que este estaria disposto a pagar preços elevados por produtos mais elaborados.

Ao se perceber que os conceitos de produção e produto por si só se completavam, empresários se aproximaram muito da excelência. Mas para alcançá-la, ainda seria necessário incluir um novo e fundamental componente às linhas de produção: a informação.

Toda essa busca se mostrou um aprendizado sofrido e oneroso para muitas empresas, que, impotentes, viam sua lucratividade e vendas caírem sem obterem respostas às suas ações direcionadas aos meios de produção e à confecção de produtos. Isso ocorreu porque essas empresas agiam no escuro, se recusavam a enxergar as mudanças que ocorriam a sua volta e as exigências do mercado consumidor.

Ao se perceber a importância da informação para o processo produtivo, grande quantia de recursos financeiros foram designadas à propaganda dos seus

produtos. Devido a investimentos dessa natureza e em grandes proporções é que até hoje, prevalece entre os consumidores, uma associação idônea entre marketing e propaganda. Mais uma vez os empresários se enganaram, e tiveram que descobrir que informar é tão importante quanto receber e dispor de informações precisas.

E dessa forma, o conceito de Marketing se tornou popular entre as empresas, tanto entre as grandes quanto nas de pequeno porte, pois nenhuma delas estava disposta apenas em participar do mercado, surge o desejo de integrar-se e fazer parte do mesmo, era à busca da sobrevivência e do sucesso.

Tem-se por conceito de Marketing que “a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvos e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes”¹. E pode-se dizer que para se descobrir os desejos, anseios e necessidades dos clientes, a melhor ferramenta de que os empresários dispõem é a informação.

Até o momento, deteve-se em fazer pequena e rápida abordagem a respeito da evolução e, das mudanças pelas quais empresas dos setores de produção passaram nos últimos anos, mas não se pode esquecer que ao mesmo tempo em que as indústrias passaram por essa transformação, aparecem novas necessidades no mercado, eis que surgem as empresas prestadoras de serviço.

“A área de serviços é um dos setores da economia que mais tem crescido nos últimos anos em diversos países.”²

Oportunidades nessa área se abrem para empresas de todos os portes, todavia percebe-se que uma definição clara e objetiva sobre as ações e estratégias de marketing a serem utilizadas fazer-se-ia necessário.

Com o tempo, outros estudos dentro do Marketing foram surgindo, como o Marketing Social, que além de ouvir, procura a completa satisfação do cliente. O Marketing Social preocupa-se em “preservar ou melhorar o bem-estar dos clientes e da sociedade.”³

Enfim, as empresas se vêem em um ambiente de recursos naturais escassos, de deterioração ambiental, competitividades internas e externas, a

¹ KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação, e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 46

² COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001. p. XIX

³ KOTLER, op. cit., p.57

prioridade muda de foco e se volta para o bem-estar a longo prazo, com isso, a preocupação voltada somente para o cliente externo deixa de ser o foco, surge o interesse na sociedade como um todo, onde se busca sobretudo o respeito à mesma.

Dessa forma, fez-se um breve histórico da evolução das empresas, onde se percebe a evolução de uma administração voltada somente à produção e se chega a metodologias modernas que se preocupam com os interesses dos clientes, tanto externos quanto internos e do meio no qual estão inseridos: a sociedade.

Pode-se dizer que as empresas que se preocupam somente com a produção, possuem um modelo de gestão autocrático, onde as decisões são tomadas pela alta gerencia e somente impostas aos escalões inferiores. Esse modelo de gestão visa somente o lucro, portanto, não se preocupa em atender as necessidades dos clientes internos ou externos, portanto pode-se dizer que não se enquadra mais no meio globalizado e competitivo no qual nos encontramos.

Outras empresas, na tentativa de diminuir suas crises de consciência, cobrem as áreas de trabalho com cartazes e "slogans" pensando que com isso estão criando um canal livre de comunicação entre os clientes internos e a alta gerencia. Mas o que estão fazendo na verdade, é associando de forma idônea, o Marketing interno com a Propaganda interna, e isso com toda certeza não que o que se pode chamar de um programa de comunicação interna.

Os conceitos de Marketing assim como os programas de Qualidade, também tiveram uma grande participação da evolução dos modelos de gestão, eles foram e ainda são responsáveis pelos modelos que são, atualmente, verdadeiros diferenciais competitivos.

Esses modelos entraram nas empresas e foram os responsáveis pelas descentralizações das decisões, pelos incentivos à participação e pela criação de equipes de trabalho. As empresas passaram a ouvir as sugestões e a utilizar as informações de quem realmente faz à diferença, ou seja, clientes internos e externos, com isso, as decisões passaram a ser mais eficazes e eficientes, pois essas usam como base informações que lhes proporcione maior segurança.

Mas as empresas não podiam somente ouvir os seus clientes internos, se preocupar com a sociedade, etc, ela precisava continuar crescendo e para isso ela já havia aprendido que necessitava de funcionários comprometidos, participativos e,

sobretudo, felizes com a empresa e com o que com as atividades que executam, então ela passou a se preocupar com o bem-estar de seus funcionários, surge então o modelo que se chama de Endomarketing.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Esse estudo tem por objetivo levantar dados qualitativos e quantitativos, baseados em pesquisas bibliográficas e de campo, que demonstrem se o Endomarketing influencia a motivação e a satisfação dos funcionários, em empresas prestadoras de serviços do ramo financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo monográfico busca apresentar uma visão diferenciada, demonstrando a consistência e a aplicabilidade de um conceito inovador que combina preocupação com as pessoas e foco em resultados operacionais, tendo como premissa básica que a qualidade da relação das empresas com seu mercado e clientes é uma consequência de sua relação com seu público interno. Este conceito denomina-se Marketing Interno, ou simplesmente, Endomarketing.

Logo, é preciso deixar claro, que estará sendo analisado um processo de mudança, para o qual será necessário um estudo abrangente envolvendo toda a organização, inclusive os membros que compõem a sua estrutura, ou seja, os clientes internos.

Este trabalho deter-se-á no surgimento e no desenvolvimento do Endomarketing dentro das corporações, expondo alguns conceitos básicos e sua aplicabilidade, principalmente em empresas prestadoras de serviços, e algumas premissas que levaram à abordagem dessa teoria, enfatizando a sua importância para a sobrevivência e o crescimento das organizações nessa era de globalização.

Serão abordados ainda, o processo de implantação do Endomarketing e as providências que devem ser tomadas, com isso se enfatiza a importância de cada um dos membros organizacionais nessa conquista e também, do capital humano.

O Endomarketing, entre outras coisas, incentiva a participação dos trabalhadores no ambiente organizacional, pois segundo seu conceito essa

participação é fundamental à existência humana. É indispensável ao ser humano a vida em grupo, mas uma relação saudável com este só é possível por intermédio da comunicação plena, espontânea e livre.

Empresas que por desconhecimento ou por simples interesse, afastavam seus funcionários de sua natureza como seres humanos, os vêem agora como o elemento principal do processo produtivo, e percebem que os recursos humanos constituem o maior diferencial competitivo de que dispõem.

O Endomarketing tem como principal objetivo à verdadeira satisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho. Para o cliente interno deverão estar direcionadas as principais ações da organização, pois a satisfação dos clientes externos e a expansão dos negócios e da produtividade da empresa estão diretamente relacionadas ao bem-estar e a satisfação dos seus clientes internos.

O interesse em estudar o Endomarketing em organizações prestadoras de serviços surgiu ao verificar-se que houve uma grande expansão na área de prestação de serviços nos últimos anos, isso se deve ao fato de que o marketing de serviços começou a ser reconhecido, e também, pelo fato de que a prestação de serviços está cada vez mais presente em nossas vidas.

Desde o momento da concepção até a maturidade, o ser humano utiliza constantemente determinados serviços, por exemplo, serviços de uma maternidade, de lazer e turismo, luz, telefone, etc..., dentro desta concepção, verifica-se que os serviços financeiros de um banco também estão presentes na vida cotidiana das pessoas e das empresas.

Devido a essas conjunturas, decidiu-se por abordar o Endomarketing e o seu funcionamento em uma empresa prestadora de serviços do ramo financeiro, no qual analisar-se-á o clima interno, as pressões e cobranças diárias, a liderança e o trabalho em equipe, enfim, como o marketing interno influencia e pode atuar em um meio onde se focaliza a todo instante o público externo, mas que não se pode esquecer a imagem, o atendimento, e tudo que se refere aos serviços prestados por essa empresa, tem como agente principal o seu cliente interno.

Num cenário globalizado, as empresas prestadoras de serviços necessitam acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes. Com isso, elas precisam ter em suas equipes de marketing e vendas, profissionais cada vez mais capacitados para identificar com rapidez e de forma acertada as necessidades

desses clientes, e principalmente, propor soluções que atendam essas necessidades, e busquem suprir os desejos e fantasias dos mesmos.

Diante desse ambiente que cerca as empresas prestadoras de serviço, principalmente quando se trata de instituições financeiras, verifica-se que a cobrança, a competitividade e a instabilidade são cada vez maiores. Os funcionários trabalham sob constante pressão e cobrança, pois existem metas a serem cumpridas diariamente.

Essas empresas atuam em um mercado de varejo, onde a busca por funcionários que possam vender cada vez mais, que estejam sempre motivados e que saibam viver em um ambiente competitivo e agressivo, que busquem sempre superar seus próprios limites.

De posse desses dados e análises, serão cruzados os estudos do Endomarketing no aspecto genérico com o das empresas prestadoras de serviços. Com isso, se buscará descobrir a influência do Endomarketing nesse ambiente e na motivação e satisfação dos clientes internos nessas organizações. Será analisado inicialmente do ponto de vista do cliente interno, para que posteriormente possa-se verificar como as empresas deverão se posicionar, tendo como visão alcançar o seu crescimento juntamente com a satisfação e motivação dos seus funcionários.

Portanto, torna-se fundamental que os empresários se voltem cada vez mais para a qualidade de vida de seus colaboradores, pois “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso.”⁴

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Descobrir qual a influência do Endomarketing na satisfação e motivação dos clientes internos numa empresa prestadora de serviços financeiros.

⁴ O'DONNELL, Ken. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1987, p. 19

1.4.2 Objetivos Específicos

- analisar se o ambiente de trabalho pode deixar os funcionários mais motivados;
- analisar se a cobrança no cumprimento das metas é fator motivacional;
- identificar quais incentivos causam satisfação;
- analisar se os incentivos financeiros são os mais motivadores;
- identificar se existe um espírito competitivo entre os clientes internos; e,
- reconhecer tipo de liderança e se a mesma é positiva.

1.5 METODOLOGIA

1.5.1 Definição do Tipo de Pesquisa

Foi realizado um estudo teórico/empírico, qualitativo e quantitativo, nível descritivo.

1.5.2 Método da Coleta de Dados

Foi realizado por meio de livros, revistas, *Internet*, artigos, etc., e também, de uma pesquisa interna com os funcionários da Empresa B.

1.5.3 Análise dos Dados

Foi realizada por meio de análise da pesquisa elaborada, usando como base para as interpretações, as publicações e pesquisas utilizadas no levantamento bibliográfico.

1.5.4 Limitações da Pesquisa

Em virtude de o termo Endomarketing haver sido registrado como marca e ter sua propriedade e uso exclusivo concedidos à S. Bekin & Consultores

Associados Ltda. Me., após percorrer quatro anos os tramites impostos pelo INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), muitos pesquisadores acabam por desistir de utiliza-lo, isso faz com quem existam poucos livros e publicações sobre o tema.

Esse ato fez com que vários trabalhos de pesquisa, produções científicas e trabalhos literários fossem abandonados, fato que pode ser comprovado ao se buscar publicações na literatura nacional que abordem o Endomarketing.

A Lei nº 9279, de 14 de maio de 1996, que regulamenta e prevê a concessão do registro de uma marca, com o intuito de combater a concorrência desleal, defende a proteção dos direitos relativos à propriedade industrial, considerado o seu interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País. Essa mesma lei apresenta em seu artigo 124, um grupo de 23 situações em que uma marca não pode ser registrada, dentre estes se destaca os incisos XVII e XVIII que se opõem à concessão do registro efetuado, conforme o que segue:

Art. 124 – Não são registráveis como marca:

...

XVII – obra literária, artística ou científica, assim como os títulos que estejam protegidos pelo direito autoral e sejam suscetíveis de causar confusão ou associação, salvo com o consentimento do autor titular;

XVIII – termo técnico usado na industria, na ciência e na arte, que tenha relação com o produto ou serviço a distinguir;

Diante desse fato, verifica-se que surgem alguns questionamentos quanto ao fato do INPI ter concedido a concessão de uso exclusivo de uma marca que exprime um conceito científico, procedimento administrativo ou mesmo, uma ferramenta gerencial, para uma única empresa.

Já o artigo 132, Inciso IV, da mesma lei, preconiza que o titular de uma marca não pode impedir a citação da marca em discurso, obra científica, literária ou qualquer publicação, desde que sem conotação comercial e sem juízo para seu caráter distintivo.

Portanto, espera-se que todos possam utilizar esse questionamento como um sinal verde, e que esse estudo possa proporcionar novas contribuições nesta área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As permanentes mudanças no cenário das empresas geram grande e crescente desconforto sobre o futuro, para as pessoas e conseqüentemente para as organizações. O quadro econômico mundial apresenta constante aumento do desemprego, conseqüentemente, diminuição das rendas e oportunidades de trabalho cada vez mais escassas.

Ao fazer essa análise percebe-se que esse quadro sempre se apresentou, porém em épocas passadas, as mudanças ocorriam de forma mais lenta e gradativa, como exemplo pode-se citar o tempo transcorrido entre a descoberta do fogo até a criação da máquina a vapor, passaram-se vários séculos, logo, tudo parecia ser muito mais fácil de assimilar.

Entretanto, agora é preciso conviver com mudanças diárias, e no mundo globalizado no qual se vive, nada parece sobreviver por muito tempo. Surgem novas abordagens e teorias administrativas a todo instante, reengenharia, planos de sugestão, programas de qualidade e de marketing, reestruturação organizacional, etc, todas visam tornar as empresas mais ágeis e competitivas para atuar com sucesso nesse novo contexto.

O advento do liberalismo levou a abertura dos mercados e a quebra de barreiras alfandegárias, sendo essa, indispensável em um mercado global e de competição internacional. Nesse contexto, fica claro que nenhum país pode permanecer isolado da economia mundial. Se optar por fechar seu mercado, sua população acabará por pagar um preço muito mais alto por produtos com qualidade muito inferior, se abrir, poderá decretar a morte de muitas de suas empresas locais, pois estas terão que enfrentar grande concorrência.

Entretanto, sabe-se que muitas empresas morrem enquanto outras novas surgem, tudo isso faz parte de um processo de seleção natural, que leva à sobrevivência só as mais capacitadas.

A conquista do mercado é conseguida somente pelas empresas que se ajustam às exigências do ambiente, mas não somente do ambiente ao qual estão inseridas, mas sim um ambiente global, e que busca oferecer ao mercado o que o mesmo necessita, exige e está disposto a comprar.

Além de mudanças globais e tecnológicas, surgiram novas formas de varejo, o que levou a um aumento da sensibilidade ao preço e ao valor por parte do consumidor, diminuição do papel de Marketing e da propaganda de massa, diminuição da lealdade à marca e aceitação de marcas de lojas.

As empresas se viram confusas, e no impulso por protegerem os seus lucros, começaram a cortar custos e a reduzir seu quadro de funcionários.

Infelizmente, o público e até mesmo muitos administradores, não entendem o papel do Marketing e o vêem simplesmente como um meio de fazer com que os consumidores acabem por comprar produtos e serviços que não desejam. Com isso, acabam por desvirtuar o papel do Marketing e o que ele realmente faz.

Mas Marketing é muito mais que simplesmente um setor da empresa voltado para vendas, ele é um processo complexo voltado para a criação e ordenação, que pensa e planeja os mercados.

Diante disso, percebeu-se que a única forma de garantir a sobrevivência das organizações seria através da participação de todos. Com isso entra em "voga" o Endomarketing, que engloba vários processos de mudança dentro da organização.

O Endomarketing é um conjunto de ações e técnicas de marketing voltadas para o ambiente interno da empresa, que busca consolidar a base cultural do comprometimento. É a opção estratégica que visa a melhoria dos custos, o aumento da produtividade e a expansão competitiva das organizações.

Mas é preciso analisar o mesmo dentro de um ramo de negócios mais específico para que se possa realmente comparar e validar suas vantagens para as organizações. Nesta linha, percebe-se que nos últimos anos o setor de serviços cresceu rapidamente e por saber o quão competitivo é esse mercado, o mesmo será utilizado como base para este estudo.

"Podemos caracterizar como sendo serviços tudo aquilo que é ao mesmo tempo intangível, que não pode ser separado do prestador de serviços, que é de difícil padronização, que possui uma qualidade bastante variável e onde os compradores geralmente estão envolvidos no desenvolvimento e distribuição dos mesmos."⁵

⁵ BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1995. p. 299

Logo, pode-se dizer que nesse ambiente, onde todas as empresas do setor de serviços procuram oferecer sempre mais e de forma que melhor satisfaça os seus clientes, o diferencial não estará nos serviços ofertados, mas sim nas pessoas que os prestam.

Daí surge à necessidade das empresas buscarem sempre profissionais motivados e capacitados, prontos para preverem e satisfazerem os anseios e as necessidades desses clientes.

Mas para que isso ocorra, as empresas terão que se preocupar com os seus clientes internos, pois eles são uma ferramenta fundamental para alavancar a satisfação do cliente externo e promover a qualidade em todos os setores da empresa, é necessário obter o comprometimento do funcionário.

Esse comprometimento é conseguido através da motivação, do marketing interno, do respeito, da delegação de poderes, treinamento e trabalho em equipe, processo de comunicação e também, de uma liderança transparente e participativa.

O Endomarketing tem por objetivo desencadear nos funcionários a energia, o comprometimento, a criatividade e o talento de todos, de forma a aflorar e incentivar as melhores qualidades dos indivíduos e das equipes, de modo que possam se sentir melhor em relação a si mesmos e a ao trabalho que executam.

2.1 CONCEITUAÇÃO

2.1.1 Marketing

Ao estudar a origem do marketing, percebe-se que a mesma está baseada em um processo de troca. As pessoas tinham necessidades a serem supridas, mas na maioria das vezes, elas não tinham como supri-la sem ter que efetuar a troca entre produtos ou serviços. Isso fez com que fosse criado de forma natural um esforço de marketing.

“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.”⁶

⁶ KOTLER, *Administração...*, p. 22

“Marketing consiste de todas as atividades pelas quais uma empresa se adapta a seu ambiente – criativa e rentavelmente.”⁷

“Toda empresa desempenha duas funções básicas: produção de bens, serviços ou causas e comercialização dos mesmos.”⁸ Pode-se dizer que estas funções se encaixam para todos os tipos de organizações, pequenas ou grandes, com ou sem fins lucrativos, já que produção e marketing são a base de qualquer sociedade.⁹

Ao assumir um direcionamento global, o mercado passou a exigir uma nova postura por parte das organizações. Barreiras foram quebradas, produtos e serviços atravessam fronteiras, enfim, surge a necessidade de um marketing mais competitivo.

Ao buscar sobrevivência, percebeu-se que seria necessário criar utilidade nas organizações, e para isso, o projeto e o marketing de serviços, de bens e idéias deveria visar satisfazer as necessidades dos clientes, sendo esses, os fundamentos principais para a criação do que se chama utilidade.¹⁰

“Se desejamos saber o que é um negócio, devemos começar pela sua finalidade. E a finalidade deve situar-se fora do negócio. Na verdade, deve ficar na sociedade, visto que uma empresa de negócios é um órgão da sociedade. Só há uma definição válida para a finalidade de uma organização: criar um cliente.”¹¹

Para criar um cliente é necessário identificar as necessidades do mercado, descobrir como e quais delas a empresa pode satisfazer, desenvolver ofertas que transforme os clientes potenciais em clientes sem, entretanto, abrir mão de seu lucro. Aqui entra o principal papel do gerente de marketing.¹²

“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.”¹³

Esta definição se baseia em conceitos centrais como:

⁷ COREY apud KOTLER, Phillip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.22

⁸ BOONE, p.4

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid., p.5

¹¹ DRUCKER apud BOONE Louis E.; KURTZ, David L.. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p.5

¹² GUILTINAN e PAUL apud BOONE Louis E.; KURTZ, David L.. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p.5

1. necessidades, desejos e demandas: o marketing se inicia com as necessidades e desejos humanos;
 - a. necessidade humana – estado de privação de alguma satisfação básica;
 - b. desejos – são carências por satisfações específicas para atender às necessidades;
 - c. demandas – são desejos por produtos específicos, norteados pela habilidade e disposição em comprá-los.
2. produtos: são os meios que as pessoas se utilizam para satisfazer suas necessidades e desejos;
 - a. produto – é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo e consiste em três componentes: bem (ns) físico (s), serviço (s) e idéia (s).
3. valor, custo e satisfação: valor é “a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso”.¹⁴
4. troca e transações:
 - a. troca - é o ato de obter um produto desejado de alguém, ao lhe oferecer algo em troca. Para o potencial de troca existir cinco condições devem ser satisfeitas:
 - i. pelo menos duas partes envolvidas;
 - ii. cada parte tem algo que pode ser de valor a outra;
 - iii. cada parte tem capacidade de comunicação e entrega;
 - iv. cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
 - v. cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.
 - b. transações – é uma troca de valor entre duas ou mais partes, entretanto, as transações não exigem dinheiro como um dos valores negociados.
5. relacionamentos e redes:

¹³ KOTLER, **Administração...**, p.27

¹⁴ DeROSE, Louis apud KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.29

- a. relacionamentos – marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves (consumidores, fornecedores e distribuidores) visando reter sua preferência e negócios a longo prazo;
 - b. rede – uma rede de marketing é formada pela empresa e todos os interessados que a apóiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, cientistas universitários e outros com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.¹⁵
6. mercados: consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.¹⁶
 7. praticantes de marketing e consumidores potenciais: praticante de marketing é alguém que procura um ou mais consumidores potenciais que podem se engajar em uma troca de valores, e P. 31 consumidor potencial é alguém que o praticante de marketing identifica como potencialmente disposto e habilitado a se engajar em uma troca de valores.¹⁷

Durante muito tempo, surgiram vários conceitos de marketing, mas os mesmos se mostravam limitadores do verdadeiro papel do marketing dentro das organizações, devido à necessidade de ver o marketing de forma mais ampla e abrangente, surgem novos conceitos que proporcionem ao marketing uma abordagem que permeie todas as funções da organização.

“Marketing é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.”¹⁸

¹⁵ KOTLER, **Administração...**, p.30

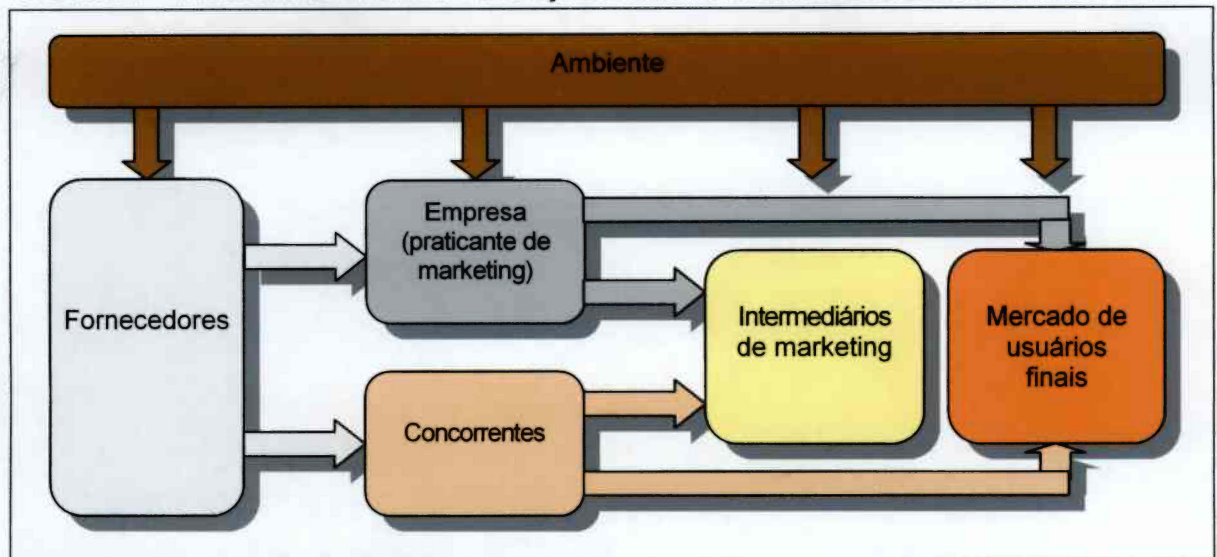
¹⁶ KOTLER, **Administração...**, p.31

¹⁷ KOTLER, **Administração...**, p.32

¹⁸ BOONE, p.4

Essa nova abordagem dá ao marketing uma roupagem ética, uma visão de que o mesmo sempre trabalhe com o intuito de promover de forma efetiva o bem estar, tanto da sociedade quanto da organização.¹⁹

FIGURA 1 - PRINCIPAIS ATORES E FORÇAS DE UM SISTEMA DE MARKETING MODERNO



FONTE: KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, p.33

Nessa abordagem pode-se identificar também as variáveis de marketing, que são utilizadas com o objetivo de promover a satisfação do cliente, os 4 P's, produto, preço, promoção e distribuição. Agora, pode-se falar também do 5º P de marketing, o P de pessoas.

Percebe-se que o marketing sempre fez parte dos negócios, antes de forma natural e agora de forma científica. Mas sua importância passou por várias fases ao longo dos anos.

Antes dos anos 20, defendia-se a idéia de que um produto que fosse bom vender-se-ia por si mesmo, sem nenhum esforço por parte de nenhuma área da organização, essa foi a chamada era da produção em marketing. Os empresários se preocupavam apenas com a produção de bens com boa qualidade física. Mas com o passar do tempo, percebeu-se que um produto de qualidade só obtém sucesso se o mesmo for trabalhado pelo marketing.²⁰

¹⁹ BOONE, p.6

²⁰ Ibid., p.7

Essa teoria prevaleceu por anos, teve seu início em meados dos anos 20 e permaneceu até o início dos anos 50, quando as técnicas utilizadas na produção passaram por um processo de sofisticação, e as empresas aumentaram suas capacidades produtivas.²¹

A visão do mercado mudou, agora seria necessário possuir uma força de vendas altamente eficaz, capaz de encontrar compradores para todos os seus produtos. Acreditava-se que os consumidores não comprariam nada que não fosse considerado essencial, portanto, seria preciso possuir uma equipe de vendas que quebrasse a resistência dos mesmos e os convencessem a comprar.²²

Durante a Grande Depressão dos anos 30, o papel do marketing começou a ser considerado de grande importância para as organizações. A renda pessoal sofreu uma grande queda e a demanda por produtos e serviços caiu de forma brusca. Ao buscar a sobrevivência, seria necessário que os administradores das empresas analisassem com maior atenção o mercado na qual as mesmas estavam inseridas.²³

Com o advento de um mercado comprador forte, passa-se a trabalhar as mercadorias e os serviços pelo marketing e não mais apenas vendê-los. Torna-se preciso atender as expectativas e necessidades dos consumidores.

Nessa época o marketing deixa de ser considerado uma atividade suplementar executada somente após a conclusão do processo de produção, marketing e vendas deixam de ser sinônimos.²⁴

Mas para que o marketing possa atuar de modo a obter resultados positivos para a organização, e permita que a mesma o aproveite em todas as suas potencialidades, o mesmo necessita de um planejamento eficaz e de informações confiáveis.²⁵

“Planejar é o processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais.”²⁶

²¹ BOONE, p.8

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid., p.9

²⁵ Ibid., p.116

²⁶ Ibid.

Logo, o processo de planejamento é o responsável pela criação do plano onde se encontram especificados todos os meios para se atingir os objetivos da empresa, mas também se torna fundamental quando se percebe que o mesmo serve como base para se comparar entre o real e o que foi planejado, e constatar se a organização esta indo de encontro aos seus objetivos.²⁷

Mas o que é planejamento de marketing?

“Planejamento de marketing – a implementação das atividades de planejamento e sua relação com a conquista dos objetivos – é a base para toda a estratégia de marketing.”²⁸

Administração de marketing “é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.”²⁹

Essa definição reconhece que a administração de marketing é um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle; que envolve bens, serviços e idéias; que se fundamenta na noção de troca e que tem como meta produzir satisfação para todas as partes envolvidas.³⁰

A administração de marketing tem a tarefa de influenciar o nível, o momento e a composição da demanda de maneira a ajudar a organização a atingir seus objetivos. A administração de marketing é, essencialmente, a administração da demanda.³¹

2.1.2 Motivação

As pessoas constituem o mais importante ativo das empresas, logo, é fundamental que as organizações estabeleçam uma relação íntima de interdependência entre as partes.

A relação entre organização e funcionários durante muito tempo foi considerada conflitiva, pois cada uma das partes tem seus objetivos: objetivos

²⁷ BOONE, p. 116

²⁸ Ibid.

²⁹ BENETT, Peter apud KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p.32

³⁰ KOTLER, **Administração...**, p.32

³¹ Ibid.p.33

organizacionais e objetivos individuais, e nenhuma estava disposta a abrir mão de seus interesses.

Sabe-se que a área de Recursos Humanos é a que mais sofre com as mudanças que ocorrem no mundo moderno, e o século XX foi especificamente um século de muitas transformações.

Houve a era da industrialização clássica, que contribuiu com o modelo hierárquico, funcional e departamentalizado de estrutura organizacional e foi considerada a época das relações industriais. Depois veio a era da industrialização neoclássica, onde ocorreu relativa mudança e transformação, sendo a responsável pela origem do modelo híbrido, duplo e matricial de estrutura organizacional, época da administração dos recursos humanos. Em seguida veio a era da informação, que trouxe o modelo orgânico e flexível para a estrutura organizacional e onde prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho.³²

Chega enfim a época da Gestão de Pessoas e com pessoas, onde as empresas se voltam para a globalização, pessoas, cliente, produtos/serviços, conhecimentos, resultados e tecnologia, passa a predominar a importância do capital humano e intelectual.³³ É nesse contexto que as organizações e as pessoas se vêem obrigada a mudar a forma como viam essa relação.

Atualmente as organizações ampliaram seu conceito de parceria e passaram a tratar seus funcionários como parceiros, surgiu uma relação onde ambas as partes saem ganhando. Para isso cada parceiro se dispõem a investir seus recursos na organização na medida que se obtém os retornos adequados.³⁴

Deixou-se de considerar as pessoas apenas como recursos. A organização passa a ter objetivos estratégicos e os seus processos visam agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas.³⁵

Mas para que tudo isso ocorra se torna fundamental que as organizações tenham pessoas capacitadas e comprometidas com os objetivos da organização, ou seja, é necessário agregar as pessoas à mesma. O primeiro passo é o processo de

³² CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: 1999. p.46

³³ Ibid.

³⁴ Ibid., p.24

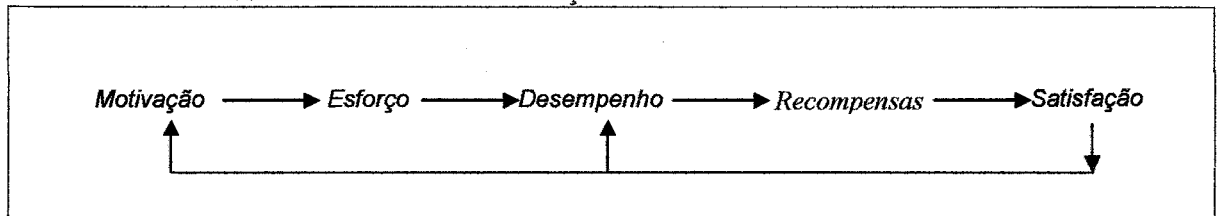
³⁵ Ibid.

recrutamento e seleção. Em seguida se torna necessário integrar e orientar essas pessoas de acordo com a cultura da corporação.

Todavia, não se pode esquecer que esses clientes internos necessitam estar constantemente motivados. É preciso lembrar que além da remuneração é preciso incentivar continuamente as pessoas para que alcancem metas e resultados desafiadores.³⁶

Entretanto, deve-se lembrar que a remuneração fixa funciona apenas como um fator higiênico, e para incrementar as relações entre funcionários e a empresa, o sistema de recompensas deve possuir um programa de incentivos capaz de integrar os clientes internos à mesma.

FIGURA 2 - MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO



FONTE: KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, p. 608.

E quando se fala em motivação, deve-se lembrar que as pessoas são motivadas quando suas necessidades são supridas ou satisfeitas. Essas necessidades, para alguns estudiosos, podem ser divididas em dois grupos, as fisiológicas e as psicológicas.

A maioria das necessidades fisiológicas não é intensa o suficiente para motivar alguém a agir imediatamente após sofrer a ação das mesmas. Elas se tornam um motivo somente quando surge em nível suficiente de intensidade. Logo, um motivo pode ser traduzido como uma necessidade que está pressionada o suficiente para levar a pessoa a agir, sendo que a satisfação da mesma irá reduzir o sentimento de tensão que havia sido criado no indivíduo.³⁷

Pode-se dizer então, que uma pessoa que se encontra motivada está pronta para agir, e essa reação será influenciada por sua percepção da situação.

³⁶ CHIAVENATO, p.268

³⁷ KOTLER, *Administração...*, p.173

Mas o que é percepção? “É o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo.”³⁸

Vale portando lembrar, que a motivação não depende apenas do estímulo físico, mas também da relação do estímulo com o meio ambiente e das condições interiores do indivíduo.

Nas organizações, é necessário que os participantes sejam continuamente motivados a executar melhor o trabalho, mas essa motivação deve ser complementada por treinamento, supervisão e estímulo. Com o objetivo de obter um desempenho elevado, é preciso estimular os funcionários, e para isso, deve-se começar com a compreensão dos desejos e necessidades dos mesmos.³⁹ Aqui se encontra uma das bases do Endomarketing.

Ao visar obter cooperação dos colaboradores, o supervisor deve exercer influencia de forma transparente, participativa e com liderança, mas isso nem sempre ocorre, e muitas vezes o mesmo mostra isso ao exercer os seguintes tipos de poderes para obter cooperação:⁴⁰

- poder coercivo – é uma ameaça por parte do supervisor imediato que poderá levar ao rompimento do relacionamento com o funcionário caso o mesmo não queira cooperar;
- poder de recompensa – ocorre quando o supervisor oferece um benefício extra pelo desempenho de ações ou funções específicas por parte do funcionário;
- poder legitimado – é usado quando o supervisor solicita determinado comportamento como exigência assegurada para o contrato;
- poder de especialização – pode ser aplicado por um supervisor que tenha conhecimento especializado, valorizado pelos funcionários; e
- poder de referência – ocorre quando o supervisor é muito respeitado e os funcionários sentem orgulho em se identificar com ele.

³⁸ BERELSON apud Kotler, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas.p. 174

³⁹ KOTLER, **Administração...**, p.478

⁴⁰ Ibid.

Portanto, pode-se dizer que o trabalho de motivação tem sido estudado há muitos anos por psicólogos como Freud, Maslow e Herzberg, têm-se, portanto, as três e principais teorias como sendo as seguintes:

- Teoria da motivação de Freud

Defendia que as forças psicológicas reais que moldam o comportamento das pessoas são altamente inconscientes, logo, uma pessoa pode não entender plenamente suas próprias motivações.⁴¹

- Teoria da motivação de Maslow

Buscou explicar porque em ocasiões específicas as pessoas são dirigidas por necessidades diferentes. Pode-se concluir que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, partindo das mais urgentes às menos urgentes.⁴²

A hierarquia das necessidades se divide em:

- 1- necessidades fisiológicas – comida, água, abrigo, etc.;
- 2- necessidades de segurança – defesa, proteção, etc.;
- 3- necessidades sociais – sentimento de posse, amor, etc.;
- 4- necessidades de estima – auto-estima, reconhecimento, status, etc.; e
- 5- necessidades de auto-realização – desenvolvimento pessoal e conquista.

Inicialmente, as pessoas buscam satisfazer suas necessidades mais importantes, quando esta for suprida, cessará o fator motivador atual e passa-se então a buscar a satisfação da próxima.

Essa teoria se torna fundamental para os profissionais de Marketing, pois ajuda a entender como vários produtos se ajustam aos planos, metas e vidas dos consumidores potenciais.

- Teoria da motivação de Herzberg

Essa teoria se baseia em dois fatores: os insatisfatórios (fatores que causam insatisfação) e dos satisfatórios (fatores que causam satisfação).⁴³

A ausência de fatores de insatisfação não é suficiente, ao contrário, os fatores de satisfação devem estar ativamente presentes para motivar uma compra. Essa teoria tem duas implicações:

⁴¹ KOTLER, **Administração...**, p.173

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid. p.174

- 1- os vendedores devem esforçar-se para evitar os fatores que causam insatisfação, como manual de treinamento inadequado ou uma política deficiente de serviços;
- 2- o fabricante deve identificar os principais fatores de satisfação ou motivadores de compra no mercado e fornece-los.⁴⁴

Pode-se perceber, que além da remuneração, dos fatores psicológicos, da hierarquia das necessidades e dos fatores satisfatórios e insatisfatórios, a organização precisa incentivar continuamente as pessoas para que as mesmas alcancem metas e resultados desafiadores. A empresa deve procurar adequar suas necessidades com a das pessoas, só assim será possível criar um clima organizacional, onde a motivação ocorra de forma natural e onde os resultados alcançados sejam satisfatórios para as partes.

2.1.3 Marketing de Serviços

“Um serviço é uma ação ou performance que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, e não resulta na posse de nada. Sua produção pode ou não estar relacionada a um produto físico.”⁴⁵

Houve muitas mudanças nos últimos tempos, e mesmo diante disso, pode-se dizer que o setor de serviços está atrasado em relação às empresas manufatureiras quanto à adoção e o uso dos conceitos e das ferramentas de marketing.

Mas o Marketing de Serviços cresceu de forma rápida nos últimos anos, e com a globalização surgiu nas empresas a necessidade de acompanhar a evolução tecnológica e o novo perfil dos clientes.⁴⁶

Com isso, precisou-se formar equipes de Marketing e de vendas com profissionais capazes de identificar de forma eficiente e eficaz as necessidades dos clientes, e que pudessem propor soluções que atendessem os sonhos, anseios, desejos e necessidades dos mesmos.⁴⁷ Quando se fala em prestação de serviços

⁴⁴ KOTLER, *Administração...*, p.174

⁴⁵ KOTLER apud PRADO, Prado Henrique Muller. *Apostila de Marketing de Serviços: curso de marketing empresarial da UFPR*, p. 1.

⁴⁶ COBRA, p.5

⁴⁷ *Ibid.*, p.6

financeiros, esses profissionais precisam ser verdadeiros consultores para seus clientes.⁴⁸

Isso porque se sabe que existem alguns serviços cuja qualidade técnica os consumidores não podem julgar, mesmo após os mesmos já o terem recebido, pois serviços estão relacionados à credibilidade da empresa que os presta. Uma vez que os serviços geralmente exigem qualidades de experiência e altas credenciais, os consumidores enfrentam grandes riscos ao adquiri-los.⁴⁹

“Serviço é uma mercadoria comercializável intangível, que não se pega, não se cheira, não se apalpa e geralmente não se experimenta antes da compra, mas permite satisfação dos desejos e necessidades dos clientes.”⁵⁰

E importante salientar, que o papel do setor de serviços na economia de um país varia de acordo com o desenvolvimento e a modernidade do mesmo, já que esses fatores, quando bem desenvolvidos, podem atrair uma infinidade de segmentos de serviços como *fast food*, telecomunicações, serviços públicos, de saúde e serviços financeiros tais como bancos e investidores entre outros.⁵¹

“Serviço é um ato ou performance que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada, ou em nome do receptor do serviço.”⁵²

“Serviço e toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem.”⁵³ Logo, uma empresa deve estar atenta as quatro características principais dos serviços ao elaborar seu programa de Marketing, o fato dos serviços serem considerados intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Como demonstrado na figura 3.

Cada uma dessas características apresenta desafios e exige certas estratégias por parte das organizações, já que as mesmas são as grandes responsáveis por gerar incertezas por parte dos clientes externos.

Cabe a empresa prestadora de serviços, encontrar maneiras de acrescentar tangibilidade as suas ofertas intangíveis, devendo também estar atentas ao fato de

⁴⁸ Ibid., p.242

⁴⁹ KOTLER, **Administração...**, p. 419.

⁵⁰ COBRA apud PRADO, Paulo Henrique Muller. **Apostila de Marketing de Serviços**. p. 1

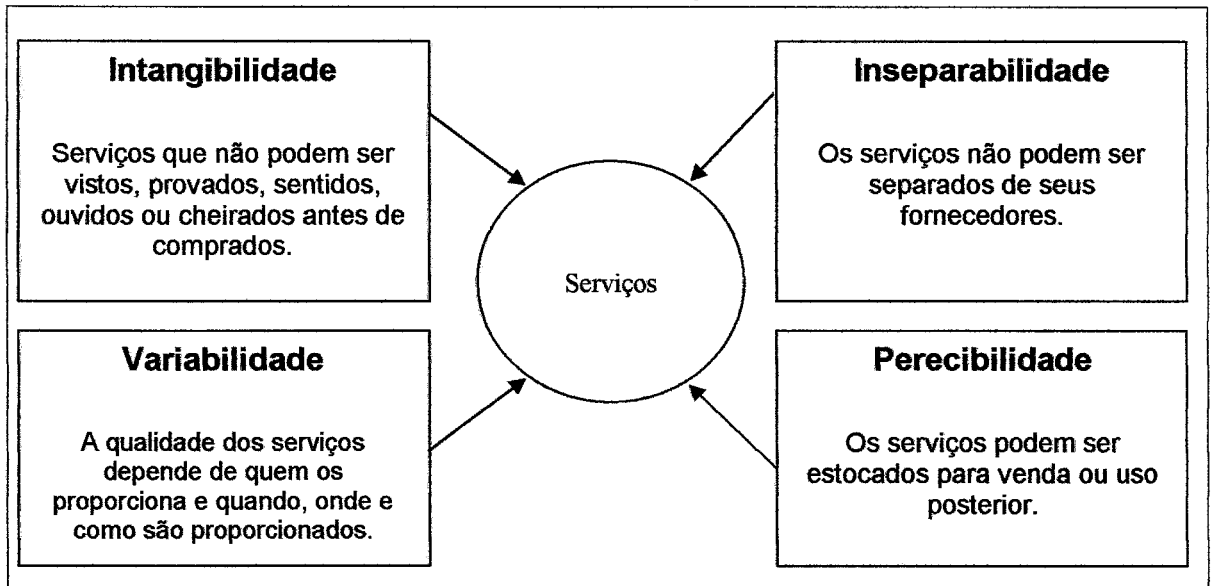
⁵¹ Ibid., p.14

⁵² LOVELOCK apud PRADO, Paulo Henrique Muller. **Apostila de Marketing de Serviços**.

⁵³ KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio Janeiro: LTC, 1998. p.455

que os serviços são primeiro vendidos, mas são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.⁵⁴

FIGURA 3 - QUATRO CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS



FONTE: KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 456.

É preciso perceber que um serviço possui um período de vida muito curto, pois quando o mesmo é concluído, a empresa perde o seu vínculo com o cliente, portanto necessitam criar uma boa impressão ao cliente, mostrar que tem prazer em atendê-lo com qualidade e buscar fidelizá-lo, já que após o fim do contrato o cliente não terá nenhuma obrigação em procurar novamente os serviços daquela organização.⁵⁵ A prestação de um serviço de alta qualidade faz com que muitas organizações superem seus concorrentes menos orientados.

Outros três desafios também são enfrentados pelas empresas prestadoras de serviços, o fato de necessitarem aumentar sua diferenciação competitiva, a qualidade de seus serviços e a produtividade.

Mas administrar a diferenciação competitiva tem se mostrado um desafio muito grande para as empresas, por se acreditar que é muito difícil diferenciar seus produtos dos concorrentes em meio a um mercado global e competitivo. A abertura de mercado em vários setores, inclusive em bancos, levou a uma intensa

⁵⁴ KOTLER, *Princípios...*, p.455

⁵⁵ *Ibid.*

precipitação por preços, e a alternativa é desenvolver uma oferta, entrega e/ou imagem diferenciadas.⁵⁶

Uma empresa poderá diferenciar sua prestação de serviços ao ter em seu quadro de funcionários, profissionais mais hábeis que seus concorrentes para tratar com os consumidores, ao desenvolver um ambiente físico mais atraente, ao programar um processo superior de prestação de serviço e por trabalhar a sua imagem através de símbolos e marcas.⁵⁷

Quando se deseja administrar a qualidade do serviço, a forma de tornar isso mais perceptível por parte do cliente, é fazê-lo com qualidade.

A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o *serviço recebido* com o *serviço esperado*. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder as expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.⁵⁸

Já para administrar a produtividade diante de tanta pressão as empresas precisam estar atentas às sete abordagens que se seguem:

- ter funcionários que trabalhem com maior habilidade, para isso, deve utilizar procedimentos adequados de seleção e treinamento;
- aumentar a quantidade de serviços, mesmo que precise sacrificar alguma qualidade;
- “industrializar o serviço” com o uso de equipamentos e a padronização da produção;
- reduzir ou tornar obsoleta a necessidade de um serviço, para isso poderá inventar um produto;
- desenvolver serviços mais eficazes;
- incentivar os consumidores a fazer serviços que normalmente seriam de responsabilidade da empresa;
- aproveitar ao máximo o poder oferecido pela tecnologia.⁵⁹

⁵⁶ KOTLER, *Administração...*, p. 419.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 420

⁵⁸ *Ibid.*, p. 421

⁵⁹ *Ibid.*, p. 427

Durante muito tempo a prestação de serviço foi vista de forma errônea, e acreditava-se que a mesma só se relacionava as pessoas que trabalhavam em empresas de serviços, mas a prestação de serviços também esta relacionada às pessoas que prestam serviços dentro de outros tipos de organizações, como industrias, equipes medicas, advogados, etc.⁶⁰

A concorrência tem exigido das empresas a cada dia uma postura mais agressiva. Os bancos, por exemplo, são fortemente pressionados por uma concorrência global, não importa em qual continente esteja inserido.

Nesse contexto, os clientes internos dessas empresas, devem estar aptos a reconhecer que o mercado passou a exigir conhecimentos que os levem a formular estratégias consistentes para evitar desastres financeiros.⁶¹

Existem, entretanto, variáveis externas que influenciam nos negócios das empresas e podem representar ameaças ou oportunidades, mas sob as quais, a organização não consegue influir diretamente, fatores como a economia, a tecnologia, a sociedade, a cultura e a política.⁶²

Pose-se concluir que a tendência mundial em diversos paises e o crescimento do papel do setor de serviços financeiros na economia como um todo, logo, os investimentos em tecnologia de serviços se tornam um fator de diferenciação estratégica.

Tudo isso e decorrente do fim da fidelidade do cliente às organizações, portanto as mesmas necessitam buscar maneiras diferenciadas de realizar os sonhos dos consumidores e fidelizá-los. Já que clientes satisfeitos retornam com freqüência a organização, e alem disso, clientes felizes fazem com que os funcionários fiquem ainda mais satisfeitos, o que resultara em serviços melhores e maior repetição dos negócios, levando a um lucro maior para a empresa.

Isso reafirma que o Marketing de serviços exige mais do que apenas um Marketing tradicional externo aos quatro Ps, mostra que o mesmo reconhece a importância do quinto P (pessoa) e requer por parte da empresa o Marketing Interno. Um Marketing que se preocupa em treinar e motivar eficazmente seus funcionários que atuam diretamente junto aos clientes e o pessoal de serviço de apoio, para que

⁶⁰ KOTLER, *Princípios...*, p.455

⁶¹ COBRA, p.242

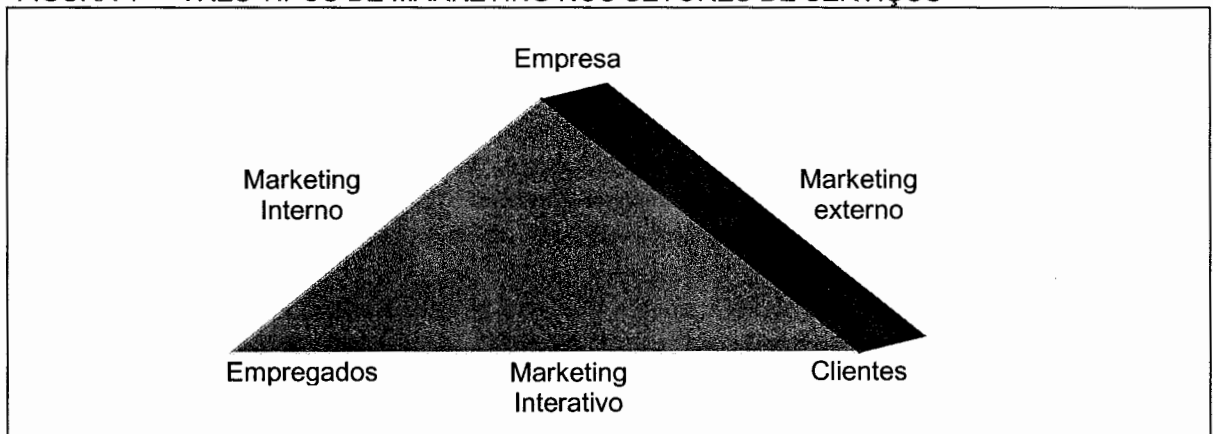
⁶² *Ibid.*

possam todos trabalhar em equipe, com a única finalidade de proporcionar satisfação ao cliente.⁶³ Deve-se buscar a sinergia.

“*Marketing interno* descreve o trabalho feito pela empresa para treinar e motivar seus funcionários no bom atendimento dos consumidores.”⁶⁴

Requer também um marketing interativo, àquele que se preocupa em descrever a habilidade dos funcionários em atender os clientes externos. Este Marketing julga a qualidade do serviço não apenas por sua qualidade técnica, mas também por sua qualidade funcional.⁶⁵

FIGURA 4 - TRÊS TIPOS DE MARKETING NOS SETORES DE SERVIÇOS



FONTE: KOTLER, Philip; ARMSTORMG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998. p. 459.

“Na verdade o marketing interno deve *preceder* o marketing externo.”⁶⁶

2.1.4 Endomarketing

Pode-se dizer que o termo endomarketing é cercado de mistérios, complexidades e freqüentemente mal-interpretado, o marketing aplicado ao público interno de uma organização ainda exige um grande esforço e compreensão.

Ao se fazer um levantamento sobre endomarketing na literatura nacional, percebe-se que a mesma ainda é bastante restrita. Algumas das obras encontradas, ainda que de forma não direta, acabam por apresentar o marketing interno como

⁶³ KOTLER, **Administração...**, p. 459

⁶⁴ *Ibid.*, p. 418

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ KOTLER, *op. cit.*, p.459

uma simples substituição do cliente pelo cliente interno. Engano esse muito perigoso, uma vez que a satisfação do funcionário nem sempre resulta na satisfação imediata e real do cliente.

Todavia, não há dúvida, que é muito difícil, especialmente em empresas de prestação de serviços, satisfazer o cliente final quando o funcionário encontra-se desmotivado com a sua organização. Mas como se sabe esse vínculo não é direto nem automático e, sem a satisfação do cliente, torna-se impossível sobreviver em um mercado globalizado e hipercompetitivo.

Logo, pode-se dizer que o endomarketing surgiu como uma resposta a uma situação internacional de mercado que se conhece bem: a globalização. Hoje o objetivo da organização é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda às suas necessidades, desejos e expectativas.

E como manter essa vantagem competitiva?

Há duas formas para se fazer isso, quando se faz melhor que os outros ou quando se faz algo diferente dos outros. A estratégia em manter um produto diferenciado reside na capacidade de adequar o produto à percepção do cliente, e é aqui que entra o endomarketing.

“O Endomarketing é um conjunto de ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações. É 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.”⁶⁷

O grande desafio do endomarketing é harmonizar os interesses do empregado com os da empresa. De modo a aumentar a cooperação e a sinergia das equipes, o compromisso com a estratégia e os objetivos corporativos, o cumprimento da sua missão e conseqüentemente, atendimento das expectativas e a fidelização do cliente.

Dessa forma, pode-se integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciar melhorias na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

⁶⁷ IDERIKA, Cristiane Akemi. **Conceito de Endomarketing**. Disponível em: <<http://www.geocities.com/Eureka/8979>> Acesso em: 14 jul. 2003.

O atendimento de alta qualidade é uma das características que mais podem diferenciar uma empresa, pois o mesmo baseia-se nas pessoas e não nos recursos materiais e tecnológicos que estão ao alcance de qualquer concorrente.

São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- 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;
- estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas.⁶⁸

O Endomarketing pode também ser conceituado como “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou um determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares.”⁶⁹

Portanto, em outras palavras, pode-se dizer que o endomarketing existe para atrair e reter o cliente interno com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos.

Para se conseguir esse objetivo, pode-se utilizar duas linhas de ação: a atitude e a comunicação.

A atitude visa proporcionar ao funcionário a consciência da importância estratégica do serviço orientado para atender os clientes. Nela estão incluídos o envolvimento, o comprometimento, a valorização e a qualificação do colaborador para que o mesmo possa assumir responsabilidades e tomar iniciativas.

A comunicação por sua vez, busca estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. É fundamental que todos saibam qual é o produto da organização, e, quais são e como funcionam suas rotinas de serviços. Dessa forma, os funcionários serão capazes de conhecer a empresa e poderão “vendê-la” para o cliente externo.

⁶⁸ CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002, p.51

⁶⁹ BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de Gestão: Encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998, p. 16

Logo, vender o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Isso significa torna-lo aliado ao negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Fica evidente que a comunicação exerce um papel fundamental nas empresas e, se não há organização sem comunicação, muito menos endomarketing.

A comunicação é imprescindível também para os indivíduos, existe uma necessidade enorme de fazer-se entender, de ser reconhecido pelos demais, isso faz com que o homem busque se aprimorar cada dia mais na arte de se comunicar.

Diante disso, tornou-se possível verificar que o endomarketing é de suma importância para a organização, uma informação errada passada para o cliente ou uma imagem negativa passada pela organização pode comprometer o desenvolvimento de todo um projeto.

É muito mais fácil para uma empresa manter uma imagem positiva diante de um cliente do que reverter uma negativa.

2.1.4.1 Endomarketing como agente de marketing

Organizações que desejam diminuir os índices de rotatividade dos recursos humanos devem colocar em foco a melhoria nos processos de recrutamento e seleção, de modo a capacitar os gestores e cuidar da retenção de talentos através de uma política de remuneração variável e de participação nos resultados. Além disso, deve-se buscar incrementar a carteira de benefícios e desenvolver um plano de carreira e reconhecimento que valorize os colaboradores.

O funcionário motivado acaba se transformando em um agente de marketing da organização onde trabalha. O público interno é o que se pode chamar de formador de opinião por excelência.

A organização deve buscar uma visão compartilhada, ou seja, fazer com que todos enxerguem a gestão da empresa, o serviço que é prestado, o mercado em que atua, seus concorrentes, como um todo. Partindo dessa visão, todos irão trabalhar com os mesmos objetivos, processos e resultados.⁷⁰

⁷⁰ BERTONE, Paulo. Marketing interno. *Revista Dirigente Lojista*, n. 8, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.paulobertone.com.br>> Acesso em: 01 dez. 2003.

Ninguém motiva ninguém, o que as empresas precisam é criar um clima propício para que as pessoas se automotivem e se autodesenvolvam. Logo, faz-se necessário a criação de uma gestão participativa, onde prevaleça uma relação onde ambas as partes saiam ganhando, assim haverá maior possibilidade de se ter uma equipe alinhada e motivada, que se comprometa com os objetivos da organização. Quando a empresa não oferece este clima interno, ela estará possibilitando maiores chances de que seus colaboradores falem mal dela.

Devido a esses fatores, o endomarketing deve ser visto como uma doutrina dentro da organização. Não adianta fazer uma ação isolada, o endomarketing exige ações contínuas por parte da empresa, é preciso que haja respeito por todos, desde os gerentes para com os subalternos e vice-versa.

Quando se faz uma política de marketing interno dentro da empresa, pode-se perceber um retorno rápido, em torno de três meses já se torna possível visualizar o envolvimento dos funcionários e a melhoria dos resultados.

Quando comparadas a outras ações de marketing, percebe-se que o custo para a implantação é baixo e os resultados são muito maiores.

Tudo isso nos deixa claro que o marketing não ira sobreviver sem o endomarketing, logo, não adianta investir na criação de campanhas lindas, atrativas, que enfoquem preço baixo e um bom atendimento, se o colaborador não estiver motivado a encantar o cliente.

Portanto, é fundamental que as empresas percebam que ao traçarem estratégias de crescimento, devem incluir ações permanentes de motivação dos funcionários, já que o objetivo final do endomarketing não é beneficiar o empregado, mas sim, ajudar a empresa a obter lucro, e isso, só será possível com a satisfação do cliente.

2.1.4.2 Uma visão de endomarketing

Quando uma empresa busca se tornar cada vez mais competitiva, entra numa corrida frenética e constante na diferenciação de suas marcas e produtos. Dessa forma, seus esforços são concentrados na valorização e na satisfação das pessoas que nela trabalham, por acreditar que os recursos humanos representam um dos principais diferenciais competitivos que possuem.

“Dentre as formas de promover a motivação das pessoas, a pratica do marketing interno é, provavelmente, a mais conhecida e, por outro lado, também a mais controversa.”⁷¹

O mercado atual difunde uma visão hegemônica onde o endomarketing é visto como uma atividade de apoio às demais tarefas da empresa, sendo o responsável por promover a integração das pessoas através de informações coerentes e distribuídas de forma rápida. Tem também como objetivo despertar nos funcionários uma sensação de co-propriedade sobre a empresa, com isso é possível obter o comprometimento dos mesmos.

Inicialmente, essa concepção mostra-se lógica, todavia, apresenta muitas fragilidades passíveis de questionamento quanto a sua construção conceitual, razão das fortes criticas que recebe.

É preciso deixar claro que, o marketing interno não deve ser visto apenas como resultado de comunicação interna e de gerenciamento de informações, pois o mesmo se constitui como um processo educativo que tem por objetivo integrar as pessoas e gerar motivação.

“Motivação não pode ser espontaneamente gerada, tampouco extraída através de comunicação, ela é propriedade exclusiva e intransferível do individuo, podendo apenas ser estimulada por uma serie de fatores que, em conjunto ou combinados, nas proporções certas àquela pessoa, poderão aumentar sua percepção de valor da sua motivação individual.”⁷²

Portanto, deve-se entender o marketing interno como um processo gerencial cíclico, continuado e direcionado a um determinado objetivo da empresa, que acima de tudo visa resultados. Visto que a relação que a organização estabelece com seu mercado é um reflexo da relação que possui com seu publico interno.

Endomarketing pode ser denominado como gestão de marketing interno, pois, visa promover a motivação das pessoas em relação ao trabalho que executam e obter o comprometimento das mesmas com os objetivos estratégicos da organização.

⁷¹ COSTA, Daniel; CARVALHO, Vinicius. **Uma nova visão de endomarketing**. Disponível em: <<http://www.coletiva.net.com.br>> Acesso em: 27 nov. 2003.

⁷² COSTA, Daniel; CARVALHO, Vinicius. **Uma nova visão de endomarketing**. Disponível em: <<http://www.coletiva.net.com.br>> Acesso em: 27 nov. 2003.

O marketing interno só tem a contribuir com a empresa, já que colaboradores comprometidos terão maior produtividade, e, conseqüentemente, a organização obterá melhores lucros e resultados.

O endomarketing traz resultados significativos para as empresas, uma vez que, a relação que a mesma apresenta com o mercado é considerada um reflexo da relação que ela desenvolve com seu publico interno. Pode-se perceber vários resultados positivos, como a melhoria na relação entre os colegas de trabalho, trabalho em equipe, melhores resultados, melhoria no clima organizacional, na imagem da empresa, enfim, gera mais criatividade e maiores lucros.

Todavia, na pratica, essas melhorias só se tornarão possíveis se houver o estímulo ideal dos fatores motivacionais, ou seja, como existe um composto de marketing ao qual se chama 4 P's, é necessário existir também, um composto de endomarketing que atuará diretamente sobre esses fatores.

Na visão do endomarketing, o P de ponto será substituído para se falar em ambiente, onde existirá uma dimensão tangível e outra intangível. A primeira se refere às instalações físicas da empresa e seus atributos, como iluminação, decoração, ergonomia e afins. A segunda reunirá todos os aspectos relacionais ao clima organizacional, ou seja, a qualidade do ambiente interno que podem ser percebidas pelos colaboradores que poderão influenciar no seu comportamento.

O P de produto saíra para se falar em empresa. No marketing interno a empresa é o produto a ser vendido as pessoas, ou seja, é tudo que constitui o fluxo de benefícios verificados cientificamente como: remuneração, status, aprendizagem, perspectiva de crescimento, etc, considerando que ao efetuar a venda da empresa ao seu publico interno, todos esses fatores devem estar em evidencia.

Em seguida o P de preço é substituído por trabalho. Aqui se pode verificar que trabalho representa o valor pago pelo individuo por tudo que o mesmo representa para a organização. Quanto mais cara lhe for a empresa para qual trabalha, tanto maior será a qualidade de seu trabalho, do desempenho que apresenta, assim como, sua motivação e o seu desempenho.

Por último, mas não menos importante, o P de promoção será substituído por comunicação. Onde comunicação significará o canal de informação entre a empresa e seu publico interno, trata-se, portanto, de como a empresa fala com esse

publico, como ela transmite seus conceitos, sua identidade visual, sua mensagem e seus objetivos.⁷³

Não se pode esquecer, entretanto, que o publico interno das organizações está muito além dos seus funcionários, para o endomarketing, há também que se considerar os investidores ou sócios, os colaboradores terceirizados, os fornecedores estratégicos, os parceiros comerciais e ainda, pessoas cujo talento interesse à empresa contratar. Quando se gerencia o composto de endomarketing, cada um desses públicos devesse ser contemplado com uma estratégia específica e efetiva.

Quando se tem o endomarketing como foco, algumas pessoas o confundem com a verdadeira importância do fluxo das informações dentro das empresas, o mesmo é considerado realmente muito importante, mas seu principal objetivo não é somente fomentar a integração, mas sim subsidiar as pessoas de conhecimento, para que as mesmas tenham onde se apoiar no processo de tomada de decisão.

Outro fator que comumente é visto de forma errônea é a motivação, a mesma não é apenas estimulada por comunicação interna, mas sim por diversos fatores, todos em doses certas. Logo, a motivação, deve ser gerenciada de modo a garantir reações rápidas às demandas do mercado e a adaptação constante da empresa às mudanças do ambiente de negócio, com isso, assegura-se que somente as mais aptas permaneçam.

Como já se falou anteriormente, o desempenho econômico-financeiro da empresa esta fortemente ligado à forma como a mesma interage com seu publico interno, portanto, a empresa que estabelece o dinheiro como principal vinculo com seu funcionário, apenas estará conseguindo se diferenciar em relação aos preços baixos que poderá praticar.

Percebe-se que é muito importante para as empresas zelar pela satisfação dos seus colaboradores, pois pessoas felizes e motivadas apresentam melhores desempenhos, maiores produtividades, logo, estarão gerando melhores resultados.

Todavia, o marketing interno não deve ser realizado apenas com o intuito de tornar os funcionários menos sensíveis a questão da variação salarial, mas com o

⁷³ COSTA, Daniel; CARVALHO, Vinicius. **Uma nova visão de endomarketing**. Disponível em: <<http://www.coletiva.net.com.br>> Acesso em: 27 nov. 2003.

objetivo de construir vínculos mais sólidos entre a empresa e seu público interno, se possível, de forma integrada à cadeia produtiva a qual a empresa faz parte.

O marketing interno evidencia os anseios estratégicos da organização, pois abrange as diferentes dimensões relacionadas à integração entre capital e trabalho, o que estabelece foco em resultados.

Ao falar sobre comunicação anteriormente, enfatizou-se o processo utilizado pelas empresas para difundir as informações entre público interno e organização, ou seja, os canais utilizados. Ficou evidente, que a forma como a organização transaciona a informação também é determinante da eficácia do marketing interno, e nesse sentido, a tecnologia da informação representa um fator de extrema importância, logo, deve-se buscar relacionar as soluções estratégicas de marketing interno existentes com a tecnologia da informação.

Para isso, deve-se esclarecer que a informação não é o principal objetivo de trabalho do marketing interno, mas sim o resultado, que foi gerado através da comunicação do processo gerencial. Esta comunicação tem por principal objetivo estabelecer correlações pertinentes entre as informações recebidas, de forma interativa e com o intuito de gerar conhecimento. Visto que o conhecimento é fundamental no processo decisório da empresa.

O discernimento necessário para tomar decisões melhores é dado pelo conhecimento construído através da comunicação e do gerenciamento das demais variáveis do endomarketing, portanto, deve-se estar atento ao fazer a escolha do canal de comunicação interna, pois o mesmo é fator determinante para o sucesso da prática de endomarketing e sendo assim, a tecnologia da informação provê as melhores soluções.

Faz-se necessário combinar os esforços do endomarketing com as tecnologias que a empresa tem disponível, permitindo dessa forma obter agilidade, interação e produtividade na comunicação interna.

Dentre as ferramentas tecnológicas existentes, a empresa precisa optar por aquelas que permitam consolidar processos eficazes de comunicação com criatividade e qualidade áudio-visual.

A tecnologia da informação é fator importante também quando se fala em pesquisas internas, a mesma poderá garantir grande eficácia, com baixo custo

operacional, segurança e sigilo de dados, além de grande facilidade de análise estatística dos resultados.

Com o uso da mesma, também se torna possível à aplicação de treinamentos on-line integrados ao programa de marketing interno. Outras ferramentas entram como facilitadores no processo de gerenciar o relacionamento com o público interno, ajudam a estabelecer preferências, atualizar informações pessoas, enfim, uma enorme gama de possibilidades que transcende a organização e chega até os fornecedores, com o objetivo de consolidar a cadeia produtiva ou a rede de serviços, fatores determinantes ao sucesso de qualquer negócio.

Portanto, pode-se concluir que embora ainda de forma insipiente, existe uma estreita relação entre tecnologia da informação e endomarketing.⁷⁴

2.1.4.3 Endomarketing como um agente global

Fala-se em marketing quando se fala em desejos, expectativas e necessidades específicas que podem ser atendidas por produtos e serviços específicos. Logo, os objetivos de marketing vão de encontro com os objetivos finais da organização, que é o de criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda às suas necessidades, desejos e expectativas.

Como já foi visto anteriormente, quando os conceitos e práticas de marketing se voltam para dentro da organização, usa-se o termo marketing interno ou endomarketing.

O endomarketing surge com o objetivo de contemplar um público que o marketing não se preocupava, os funcionários. Esses são parte integrante da empresa e obviamente, ao desempenhar o seu papel, são imprescindíveis para o sucesso da organização.

O marketing deve estar presente em toda a organização, desde o desenvolvimento de um produto até o pessoal da linha de frente, ele deve se preocupar em atender e satisfazer o cliente tanto externo quanto interno deve atuar como um fio condutor que entrega todos os setores da empresa.

⁷⁴ COSTA, Daniel. **Endomarketing e tecnologia da informação**. Disponível em: <<http://www.coletiva.net>> Acesso em: 16 out. 2003.

Quando se fala em competitividade de mercados, é o mesmo que se falar em ter um posicionamento favorável em relação aos concorrentes, isso é o que se chama vantagem competitiva, e o que se precisa em um mercado globalizado.

A empresa dessa nova era deve atuar de modo a estar em constante integração com o mercado e com o cliente, deve-se orientar para a satisfação dos mesmos. Todavia percebe-se que para atuar com essa nova visão, é preciso uma nova postura administrativa. Não se trata de privilegiar uma única área dentro da organização dando-lhe plenos poderes para decidir estratégias de toda a organização.

O marketing global, que é introduzido com o auxílio do marketing interno, não significa a predominância do marketing sobre os demais setores, significa que o objetivo final da organização deve ser fator de coesão, deve integrar todos os setores e os funcionários, na busca de proporcionar o melhor atendimento aos clientes externos da organização.⁷⁵

A empresa deve desenvolver uma cultura onde os conflitos interdepartamentais sejam esquecidos, e onde cada departamento veja o outro como um cliente para seus serviços, onde a situação de conflito possa ser administrada para que prevaleça a cooperação e o comprometimento de cada um com os resultados alcançados.

“É justamente esse conceito de cliente interno que vai nortear toda a administração para a prática do endomarketing.”⁷⁶

Um outro fator que compromete os resultados da empresa é o clima de desmotivação ou insatisfação, capaz de gerar atitudes de displicência nas pessoas que lidam com os clientes, o que caracteriza um mau atendimento, típico da cultura do “não”⁷⁷ e da cultura da “transferência”⁷⁸.

“Quase 90% dos funcionários não sabem quem são estes clientes e não vêem como seu trabalho afeta a relação com o consumidor, assim como também é

⁷⁵ EFSTATHIOU, Maria Inês Massaini. Ano 1, n. 7, 15 a 21 jun. 2000. Disponível em: <<http://www.news.curriculum.com.br>>. Acesso em: 28 out. 2003.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ não é comigo; não sei, não pode.

⁷⁸ quem resolve é o gerente; só chamando o supervisor para ver se ele resolve; eu acho que não vai adiantar nada.

grande a distancia entre os funcionários, que lidam diretamente com os clientes, e seus chefes com poder de decisão.”⁷⁹

Quando se analisa a empresa de forma mais profunda, pode-se perceber que as pessoas não se sentem valorizadas e, que as empresas que não valorizam suficientemente seus funcionários, não conseguirão obter dos mesmos um atendimento satisfatório ao cliente.

Para se prestar um bom serviço de atendimento, as empresas necessitam ter pessoas motivadas em todas as frentes, se faz necessário também, um marketing eficiente dentro da empresa que se irradie para fora como parte do trabalho de todos, é o endomarketing.

Quando falta um serviço eficaz e se tem um mau atendimento ao cliente, o sucesso de todo um plano e de um produto, podem ser comprometidos.

2.1.5 Outras Perspectivas de Endomarketing

2.1.5.1 Segundo CERQUEIRA

Entre os valores sociais vigentes, o maior deles é a liberdade, e o desrespeito a esse valor ocasionou as principais mudanças verificadas no quadro político e econômico deste século. O avanço da conscientização do homem e sua busca de valorização como individuo são irreversíveis, assim como é irreversível a necessidade das empresas adaptarem seus sistemas de gestão a esta nova realidade, sob pena de sofrer conseqüências a curto, médio e longo prazo no seu processo operacional.⁸⁰

Ao se analisar o paralelo existente entre norte cultural e norte tecnológico, percebe-se que a divergência entre eles é responsável pelas deformações provocadas nas empresas, pois as pessoas são capazes de levar o desenvolvimento da tecnologia para onde lhes parecer mais vantajoso.⁸¹

É preciso aproveitar os recursos humanos e as tecnologias existentes para se estabelecer um “norte cultural sinérgico, que deverá ser elaborado e explicitado

⁷⁹ EFSTATHIOU, Maria Inês Massaini. Ano 1, n. 7, 15 a 21 jun. 2000. Disponível em: <<http://www.news.curriculum.com.br>>. Acesso em: 28 out. 2003.

⁸⁰ CERQUEIRA, p.2

⁸¹ Ibid., p.6

por e para todos os funcionários; norte cultural que, ao ser seguido, levará ao desenvolvimento organizacional, voltado para a excelência da qualidade, produtividade, etc.”⁸²

O norte cultural é quando todos os funcionários da organização começam a perceber que todos os problemas existentes são problemas de todos, ou seja, o comprometimento de todos, com todos e com tudo.⁸³

As empresas devem criar internamente sinergia para direcionar as pessoas aos reais objetivos das suas tarefas, e para isso, devem ser estimuladas.

Mas como fazer para que os colaboradores respondam aos estímulos que recebem da organização?

Existem duas formas, a primeira maneira de relacionamento que acontece pode ser chamada de reação negativa, ou seja, quando uma pessoa concorda externamente com o estímulo emitido pela outra. Logo, pode-se dizer que a empresa consegue uma adesão a ordem recebida apenas superficialmente, pois a mesma ocorre devido a um processo natural de defesa psicológica, por conveniência, medo, etc.⁸⁴

Na segunda forma de relacionamento, que pode ser chamada de reativa positiva, a pessoa concorda internamente com as ordens recebidas, o que leva a uma predisposição psicológica de fazer bem feito suas tarefas, ocorre um processo voluntário de adesão. Pode-se chamar esse estado, de relação de comprometimento.⁸⁵

Pode-se verificar na figura 5 que existe ainda um estágio intermediário entre as formas de relacionamento descritas acima, o mesmo pode ser caracterizado quando as pessoas envolvidas variam entre uma e outra situação, designadas oscilantes.

Após discorrer sobre relacionamento, faz-se necessário que se fale também sobre condutas, valores culturais e projetos capazes de estabelecer a sinergia do comprometimento como o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa.

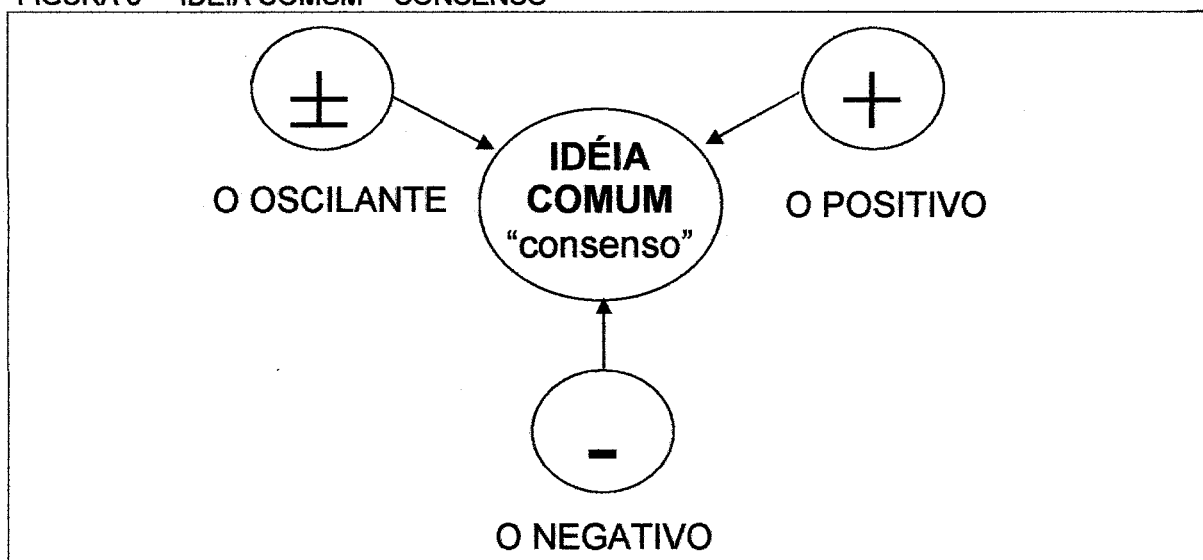
⁸² CERQUEIRA, , p.7

⁸³ Ibid., p.8

⁸⁴ CERQUEIRA, p.10

⁸⁵ Ibid.

FIGURA 5 - IDEIA COMUM – CONSENSO



FONTE: CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymakt, 2002, p.14

Entretanto, ao buscar o comprometimento de todas as pessoas durante o tempo, dificuldades serão encontradas, mas deve-se estabelecer como desejável a obtenção do máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo de pessoas somente envolvidas.⁸⁶

As pessoas que não se transformam culturalmente e permanecem envolvidas, por destoarem do resto do grupo, cedo ou tarde mudam de atitude ou mudam de empresa, pois se sentirão pressionadas pela filosofia do comprometimento que será amplamente difundida nas empresas que adotarem este valor como norte cultural. O que não se deve esquecer é que essa cultura será irradiada por toda a organização de forma lenta, gradativa e só será obtida com muito trabalho.

- Valores culturais

"Valor cultural é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós."⁸⁷

Para nós, ocidentais, esse valor cultural está intimamente ligado ao interesse individual, pois ego é o fator que prevalece na determinação do comprometimento.

⁸⁶ CERQUEIRA, p.15

⁸⁷ Ibid., p.17

Seguindo esta linha pode se apontar três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas.

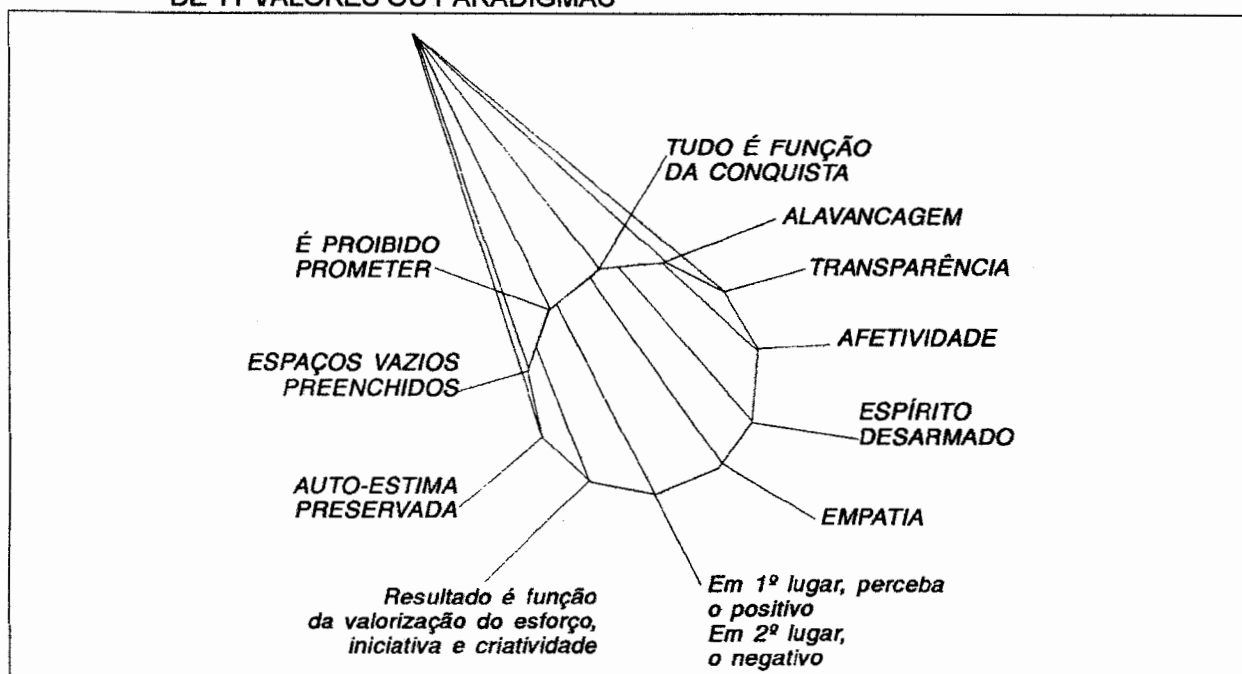
- a) auto-estima: significa gostar de si mesmo. É um estado caracterizado por uma força interior que leva as pessoas a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento. Esse valor preconiza que todos têm o direito de interagir, dar ordens, pedir ou consultar, mas devem lembrar-se, por sua vez, que o outro não deve ter sua auto-estima afetada de forma negativa;
- b) empatia: é colocar-se de forma psicológica e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. Essa atitude facilita a aceitação e a adesão interna das outras pessoas. Este valor apregoa que todos estão livres para interagir, mas que devam observar sempre que estão tratando com pessoas;
- c) afetividade nas relações interpessoais: constitui-se em ser razoável nos pedidos e determinações. Este valor além de grande facilitador da empatia, propaga a natureza igualitária das pessoas, independentemente do nível hierárquico em que se situam, não devendo haver relações de prepotência ou discriminação, de ninguém para ninguém. Entretanto, deve-se ter muito cuidado com as atitudes de hipocrisia.

Além dos valores acima citados, aborda-se a existência de outros valores, os chamados de decorrentes, estes são caracterizações de um dos três valores básicos anteriormente citados.

- a) transparência: tem na verdade sua manifestação maior. Considerado como uma manifestação da empatia, este valor decorrente contribui para a eliminação gradativa da mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos;
- b) alavancagem de soluções: significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que todos os problemas existentes são problemas de todos. Este valor gera ações multidirecionais;
- c) espírito desarmado: é o responsável por evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir. Este valor, decorrente do valor básico de empatia, apregoa que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir;

- d) os espaços vazios devem ser preenchidos em toda a empresa: busca um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva. Os chefes estáticos abrem espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influencia pessoas;
- e) busque em primeiro lugar o positivo, depois o negativo: em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiro as coisas positivas e manifestar satisfação por isso, para o negativo deve-se buscar orientação e educação, visando o aprimoramento;
- f) a valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade é a base da obtenção de resultados: agir sem reconhecer estas qualidades nos subordinados é afetar negativamente a auto-estima dos mesmos, pode levar a atitudes futuras de simples envolvimento;
- g) concessão X conquista: este valor deve ser amplamente explicitado, pois o mesmo leva ao entendimento de que nas empresas nada se ganha, tudo se conquista, com isso, se evita o paternalismo;
- h) é proibido prometer: a promessa é um tipo de interação enganosa ou de envolvimento superior, é preciso substitui-la pela alavancagem.

FIGURA 6 - O COMPROMETIMENTO TENDO COMO SUSTENTAÇÃO PSICOLÓGICA A SINERGIA DE 11 VALORES OU PARADÍGMAS



FONTE: CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitimark, 2002. p.32

Definidos os valores culturais necessários à implantação do comprometimento, será abordado os três grandes inimigos invisíveis que ameaçam as empresa.

Como primeira ameaça, aponta-se a indefinição do norte cultural e sua base de valores, pois não propiciam o desenvolvimento da prevalência do comprometimento; em seguida, a falta de gestão preventiva das chefias, muito voltadas à gestão corretiva ou com ênfase no controle burocrático e por último, a dificuldades que as chefias intermediarias tem em levar para cima problemas dos subordinados que lhes chegam como alavancagem.

“Não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas. É necessário criar apoios no sistema que facilitem a pratica e, conseqüentemente, a consolidação da sinergia do comprometimento.”⁸⁸

Os apoios a que se refere anteriormente são os treinamentos culturais, sempre acompanhados por projetos que visam alavancar a pratica dos valores e da sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental. Estes projetos também devem ser organizados e implantados sobre uma base bem difundida de valores em todos os segmentos da organização.

Os projetos de endomarketing são⁸⁹:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- a pratica dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- 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;
- estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas.

Ao se definir que qualquer projeto de endomarketing cria um forte componente de comunicação integrada, se torna necessário o estabelecimento de suas subdivisões:⁹⁰

⁸⁸ CERQUEIRA, p.47

⁸⁹ Ibid., p.51

⁹⁰ Ibid., p.52

- projetos de difusão cultural determinam a prática inicial dos valores essenciais escolhidos pela empresa, para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento, e que também estabelecem um clima adequado nas relações interpessoais. São considerados fundamentais e obrigatórios no início de implantação do endomarketing;
- projetos de desenvolvimento cultural ajudam a consolidar a base cultural estabelecida, acelerando a sinergia do comprometimento, pela valorização e reconhecimento do ser humano.
- projetos de segurança cultural garantem que a base cultural estabelecida seja desenvolvida. Estes projetos auxiliam na identificação das chefias que estão apenas envolvidas e não comprometidas com o desenvolvimento cultural.
- projetos suplementares de RH, esses são geralmente ligados à área de recursos humanos, não são classificados como essenciais, com isso podem ser implantados a qualquer época.
- projetos avançados combinam a motivação psicológica e material gerando desafios individuais e coletivos, com recompensas em dinheiro, em função dos resultados obtidos.

Quanto à implantação os projetos de endomarketing se classificam em:⁹¹

- sistêmicos: são os implantados obrigatoriamente em toda a empresa, tem por objetivo servir de base para outros projetos ou como fator de valorização e reconhecimento do ser humano;
- irradiação cultural: são implantados em áreas voluntárias dentro da organização, os mesmos geram contaminação em outras áreas, levando a expansão.

Quanto a gestão, os projetos podem ser classificados em:⁹²

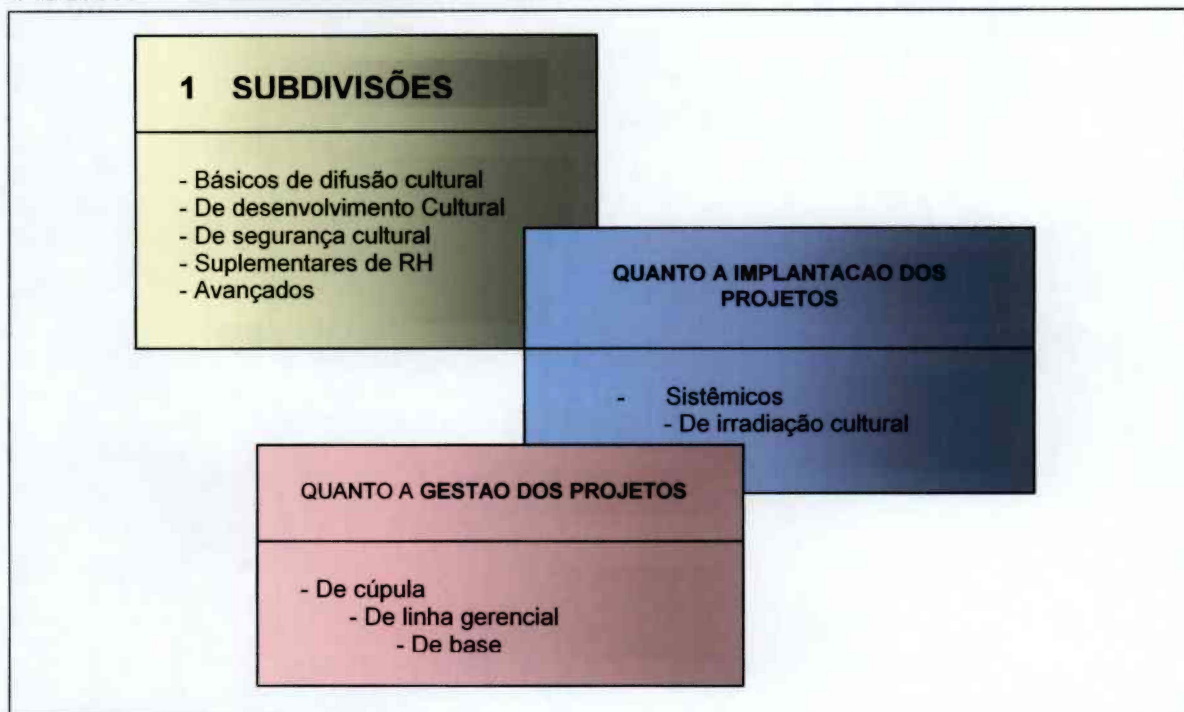
- projetos de cúpula: são desenvolvidos e operacionalizados pelos diretores da empresa;
- projetos de linha gerencial: visam a integração e a melhoria da comunicação nos níveis intermediários de chefias;

⁹¹ CERQUEIRA, p. 54.

⁹² Ibid.

- projetos de base: desenvolvidos e operacionalizados pelos níveis inferiores de chefias, em conjunto com seus colaboradores.

FIGURA 7 - PROJETOS DE ENDOMARKETING



FONTE: Autor

Deve-se seguir uma ordem estratégica para a implantação dos projetos de endomarketing, pois existe uma relação de dependência e a mesma deve ser seguida à risca, sob pena de a baixa maturidade das pessoas, ou seja, as atitudes de defesa das mesmas, gerar um rompimento da credibilidade de todo o sistema.⁹³

Verifica-se a existência de três dependências estratégicas que são o estabelecimento prévio de uma nova base de valores dentro da organização, os projetos de segurança cultural, responsáveis por gerar reflexão e crescimento de atitudes e por fim, a criação de canais de comunicação alternativos, de baixo para cima, para evitar que as chefias de base não fiquem isoladas por possível represamento decisório superior.⁹⁴

Porém, as organizações devem estar atentas ao fato de que os projetos necessitam ser elaborados por grupos de voluntários ou grupos escolhidos em

⁹³ CERQUEIRA, p. 57

⁹⁴ Ibid.

eleição, portanto, devem ter consenso de todos os níveis de chefia para que os mesmos possam ser implementados.⁹⁵

Quando se fala em Sistema Global do Endomarketing, pode-se apontar a necessidade de se observar os quatro pontos estratégicos que envolvem supervisão, planejamento, regência e bases restritiva, sem os quais, o mesmo poderá não alcançar o objetivo para o qual foi proposto.

O primeiro deles é a supervisão, que sugere a adoção de padrinhos para o projeto, cujo papel será o de se responsabilizar pela avaliação periódica dos resultados, gerando orientações através de reuniões, palestras e outras formas de avaliação. Acima do padrinho, deve existir um coordenador geral do endomarketing que deverá colocar suas funções rotineiras em segundo plano para se responsabilizar de forma exclusiva as estratégias e o desenvolvimento de todo o processo. Pode-se dizer que se o endomarketing não tiver um sistema formal de acompanhamento, o mesmo não dará certo.⁹⁶

O ponto estratégico seguinte, fala da não existência de um prazo definido para a assimilação do projeto, mas da necessidade de se fazer um planejamento das etapas a serem desenvolvidas. Defende a idéia de que a pressa só leva a imperfeição e que nada pode ser realizado de forma improvisada.⁹⁷

O terceiro ponto estratégico condiciona o sucesso do projeto ao comprometimento total e integral do nº 1 da empresa, caso contrário, a falta de comprometimento do mesmo originará desânimo e descrédito para a implantação de qualquer outro programa.⁹⁸

Por ultimo, mas não menos importante, o quarto ponto estratégico, sugere o controle autocrático como forma de garantir o cumprimento dos princípios e normas que regem a cultura tecnológica. Sendo que a autocracia é vista como o exercício da imposição com justiça na relação.

⁹⁵ CERQUEIRA, p. 56.

⁹⁶ Ibid., p. 147.

⁹⁷ Ibid., p. 148.

⁹⁸ Ibid., p. 149.

2.1.5.2 Segundo BEKIN

2.1.5.2.1 Visão geral do endomarketing

“Por que Endomarketing?

- Melhorar o nível de comunicação em todos os níveis
- Integrar os funcionários na empresa e na organização
- Aplicar a “Mensagem à Garcia”, assegurando objetividade.”⁹⁹

Pode-se dizer que o endomarketing veio como uma resposta adequada à nova situação internacional do mercado globalizado, já que o mesmo se tornou fundamental para uma empresa que deseja manter ou conquistar vantagem competitiva.¹⁰⁰

O endomarketing fez com que estímulos à criação de uma nova estrutura organizacional ligada à cultura de serviços surgisse e ganhasse forças no ambiente das empresas.

Torna-se necessário que haja dentro das empresas, a promoção de valores destinados a servir o cliente, que se transfira esta noção ao tratamento dos funcionários e conseqüentemente, que o trabalho em equipe seja estimulado, assim como a cooperação e a integração dos diversos setores, com a utilização de grande parte do instrumental fornecido pelo marketing.

O mercado orientado para o cliente marca uma nova realidade, onde o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento, e quem os detêm são as pessoas. Portanto, a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder e das informações e na coesão interna.¹⁰¹

Quando se examina a relação entre Marketing e Endomarketing, verifica-se que é fundamental estender o marketing a todos os setores da organização. Preocupa-se, portanto, em atender os desejos e expectativas do cliente, e evita-se com isso, os conflitos e desperdícios de recursos, e cria-se um clima favorável de integração e cooperação interna, pois para que a empresa funcione

⁹⁹ BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995 p. XV

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 1

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 6

satisfatoriamente o marketing deve irrigar todos os setores da organização, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente.¹⁰²

Essa concepção pode ser considerada uma evolução do marketing, o que demonstra que a velha concepção do marketing como uma mera atividade de propaganda já está completamente superada, deparando-se com uma redefinição que amplia sua prática, como um valor que percorre toda a empresa.¹⁰³

Torna-se necessário que a direção das organizações esteja disposta a desconcentrar decisões, redefinir a divisão de tarefas, tornar a comunicação eficiente, pois todos os funcionários precisam estar aptos a apresentar soluções adequadas e satisfazer os clientes, em qualquer circunstância. Para que isso possa acontecer, se torna necessário que a orientação para o cliente seja bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa.¹⁰⁴

“O endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.”¹⁰⁵

“Muito mais que um nome ou uma marca, endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem de mercado e da estrutura organizacional das empresas ligadas a todo um contexto de mudanças.”¹⁰⁶

Quando se analisa uma organização, dúvidas quanto a implantação do endomarketing podem surgir. Questionamentos como: os problemas existentes serão solucionados ou melhorados simplesmente através de um programa de marketing interno. Muitas vezes essa resposta não é tão simples assim, o que se deve analisar é se a empresa apresenta algum dos problemas abaixo:

- as pessoas não conhecem bem a empresa onde trabalham;
- existe uma baixa integração entre os departamentos, visões discrepantes sobre as funções de cada um deles, etc;
- funcionários desinformados sobre os objetivos da empresa.

¹⁰² BEKIN, p. 22

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid., p. 29

¹⁰⁵ Ibid., p. 2

¹⁰⁶ Ibid.

Caso algum desses problemas seja apresentado, fica claro que se torna necessário para a organização, promover uma reorientação dos objetivos, juntamente com uma reordenação interna da empresa, e a melhor forma de conseguir alcançar essas melhorias é através do endomarketing.¹⁰⁷

O marketing já procurava solucionar um pouco esses problemas, mas com uma visão voltada para o público externo à organização, mas faltava uma ação de marketing voltada para dentro da empresa, portanto esse era um problema que afetava a cultura empresarial como um todo, é nesse foco que atua o endomarketing.

Toda organização deve aprender a considerar que sua função não se restringe à produção de bens e serviços, mas sim na aquisição e retenção de clientes, na valorização de coisas que levem as pessoas a desejarem trabalhar com ela.¹⁰⁸

Torna-se necessário rever as atitudes, os valores; surge a necessidade de envolver e comprometer os funcionários, de integrar os setores, de incorporar os objetivos da organização ao cotidiano de cada um.¹⁰⁹

O mercado orientado para o cliente marca uma nova realidade, onde o recurso essencial para a criação de riqueza é a informação, o conhecimento. E são nas pessoas que se encontra o conhecimento e a informação.

É nesse cenário de qualidade total e de competição sofisticada, que se tornou claro que a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder, nas decisões rápidas, numa empresa de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações. Nesse sentido o marketing deve ser um valor presente em todas as atividades da empresa, situação esta instigada pelo endomarketing.¹¹⁰

Teóricos do marketing como Robert Waterman e Edward Deming já haviam percebido a importância do fator humano nas organizações ao redefinirem o papel do gerente de nível médio e o comprometimento dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos com os objetivos da empresa. Defendiam que essas ações eram capazes de conduzir a organização à liderança e à vantagem.

¹⁰⁷ BEKIN, p. 3

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 4

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 5

¹¹⁰ *Ibid.*, p. 6

2.1.5.2.2 Fundamentos do Endomarketing

Fundamentos de Endomarketing¹¹¹:

Definição

- Ações de Marketing para o público interno – FUNCIONARIOS – das empresas e organizações.

Conceito

- Um processo cujo foco é sintonizar, para implementar E operacionalizar, a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.

Objetivo

- Facilitar E realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

Função

- Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

1) Avaliação interna

O endomarketing sempre existiu nas empresas dirigidas com espírito de liderança integrador e eficiente, mas tudo isso de maneira informal e intuitiva.¹¹²

Pode-se dizer, portanto, que um dos objetivos do endomarketing é fazer com que os próprios funcionários comprem a organização. E pode-se conseguir isso quando lhes é fornecida a consciência do objetivo estratégico desta. Assim, a relação da empresa com o mercado se estabelece como um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Nesse foco, sustenta-se que muitas empresas acionam planos de avaliação do cenário ambiental externo, sem considerar a avaliação do ambiente interno, ao conferir a ambas o mesmo grau de importância, pois é necessário conquistar o mercado interno para então se lançar no mercado externo.¹¹³

A avaliação interna consiste em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais são as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa. Se houver pontos de vista e/ou interesses divergentes, os mesmos devem ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça. “A harmonia é

¹¹¹ BEKIN, p. XVII

¹¹² Ibid., p. 34

¹¹³ Ibid., p. 35

sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses e, às vezes, até conflitantes.”¹¹⁴

Para se criar um processo de endomarketing, temos que levar em consideração três premissas básicas: a) estamos em um mercado orientado para o cliente; b) funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a empresa; c) excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas.

Assim, podemos constatar que o principal enfoque é tratar o funcionário como cliente, este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve preceder o marketing externo.

É preciso considerar também, o endomarketing como um processo holístico, onde por meio da interação constante o funcionário passa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e social.¹¹⁵

A próxima etapa é verificar e examinar as condições para a implantação do endomarketing, já que o exame das mesmas é imprescindível, pois remete à cultura organizacional e à decisão de os dirigentes implementarem ou não o marketing interno. São três as condições: a) o endomarketing deve englobar a estratégia global da empresa; b) requer informação, conhecimento e apoio da alta direção; c) deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

Um dos maiores inimigos do endomarketing é a resistência que pode ser oferecida por alguns setores da organização. Independentemente da resistência gerada por todo o processo de mudança, este fator é ampliando, neste caso em particular, devido ao fato do endomarketing requerer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que só se torna possível com o apoio da alta direção.

A seguir deve-se conseguir o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores, tendo como objetivo “transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo “pessoas de

¹¹⁴ BEKIN, p. 36

¹¹⁵ Ibid., p. 40.

marketing” (conhecidos também como os “marketeiros de plantão”).¹¹⁶ Nesse caso, não fala-se somente sobre àqueles funcionários lotados nos setores de linha de frente, que são considerados clientes preferenciais do Endomarketing, mas também àqueles que não tem contato direto com o cliente.

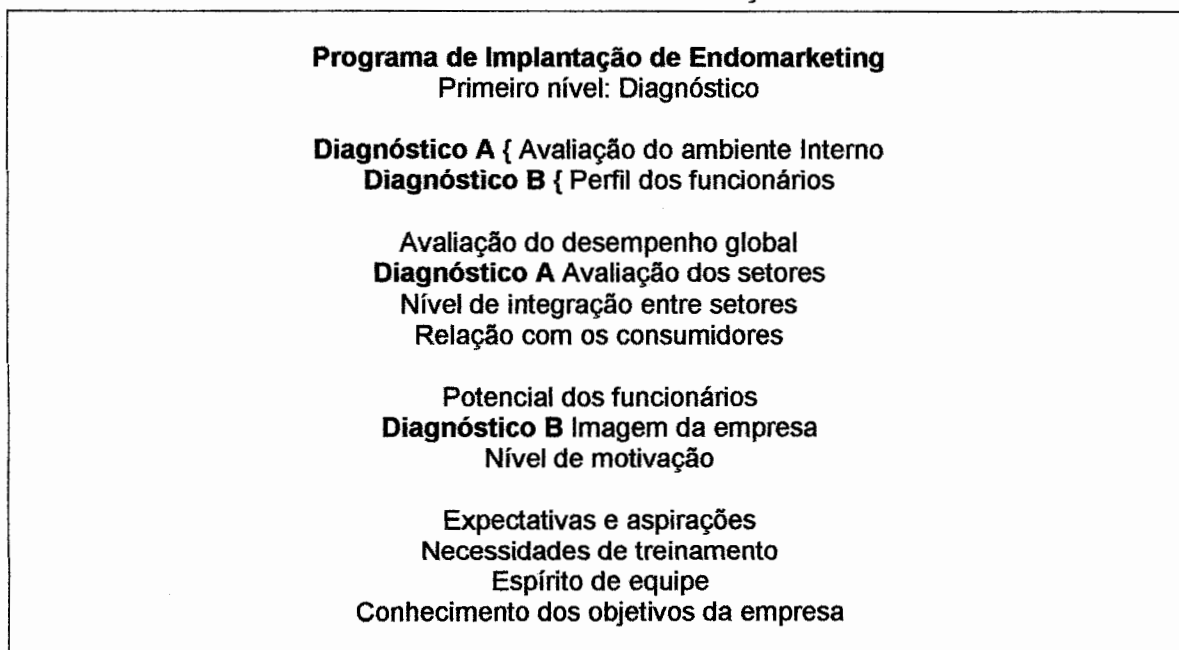
Por fim, se esquematiza os alvos de endomarketing e suas cinco etapas seguir:

- alta administração;
- a administração média, gerentes e supervisores;
- os funcionários em contato com os clientes;
- o pessoal de apoio às atividades da empresa;
- a empresa como um todo.

2) Os instrumentos de um programa de endomarketing

Pode-se dividir os instrumentos adequados a um verdadeiro programa de endomarketing em dois níveis: o diagnóstico e o programa de ação. Para o nível do diagnóstico apresenta-se no quadro 1 o seguinte diagrama:

QUADRO 1 - DIAGRAMA DO PROGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DE ENDOMARKETING



FONTE: BEKIN; Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books: 1995, p. 44.

¹¹⁶ BEKIN, p. 42

Quando se busca um programa eficiente deve-se buscar ajustar o mesmo à realidade da empresa. Neste ponto, é fundamental observar os seus pontos fracos e identificar onde os mesmos devem ser corrigidos. Após obtenção desse diagnóstico, podem surgir três níveis de abrangência para um programa de Endomarketing ou três tipos de situação interna.

A primeira situação surge quando a empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. O segundo nível ou situação se dá quando apesar de já haver estabelecido uma cultura de serviços, é necessário um novo processo para mantê-la. Por último, a situação onde é necessário expandir esta mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários. Mas é preciso estar alerta para a seguinte situação, independente de qualquer nível de abrangência do Endomarketing há sempre duas linhas de ação que guiam o processo: a atitude e a comunicação.

A linha de ação de atitude é aquela que procura dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente, enquanto a linha de comunicação estabelece um amplo sistema de informações com o objetivo de subsidiar o funcionário para que possa cumprir com eficiência as suas tarefas.

Para que o sucesso no programa de implantação do Endomarketing seja alcançado, se faz necessário o comprometimento e o envolvimento pessoal da alta direção da empresa, já que o mesmo depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento.

3) A implantação do programa de endomarketing

Ao se implantar um programa de Endomarketing, deve-se observar os pontos essenciais responsáveis pela integração do mesmo à empresa:

- treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- processos de seleção;
- planos de carreira;
- motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- sistema de informações e rede de comunicação interna;
- segmentação de mercado de clientes internos;

- cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Todavia, muitos destes pontos já são noções ou procedimentos já existentes, mas o Endomarketing acaba por introduzir em cada tópico já conhecido, uma nova perspectiva: “a da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários.”¹¹⁷

Deve-se adotar o treinamento a partir das necessidades detectadas pela empresa para o seu crescimento e da expectativa de seus funcionários, não se restringir ao nível operacional ou de conteúdos. Há sempre a possibilidade de reforçar o envolvimento do funcionário durante os treinamentos. Ao se unir esses dois aspectos, obtêm-se como resultado uma maior coesão interna e um estímulo para a competição eficiente no mercado.

Pode-se observar como componente motivador ao treinamento a possibilidade do funcionário expressar suas opiniões sobre o mesmo e da experiência acumulada na execução de suas tarefas, já que este se mostra como um momento decisivo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e compromete-lo com os objetivos da organização. “A visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação.”¹¹⁸

O aspecto seguinte a ser analisado se trata da seleção dos funcionários, é imprescindível que o mesmo seja alvo de toda atenção possível, pois é nesse ponto que se define o tipo de empregado, funcionário, talento que a empresa quer atrair e reter como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva.

Portanto, a seleção deve ser realizada dentro de critérios específicos, compatíveis com o perfil desejado e estabelecido pela empresa. Essa atitude traz vantagens como a redução da rotatividade e de problemas como a ineficiência. É fundamental que a empresa conte no processo de seleção com uma equipe de profissionais competentes, e que possa aproveitar esse momento para vender a empresa a esse novo cliente, o funcionário.

¹¹⁷ BEKIN, p. 54

¹¹⁸ Ibid., p. 57

Apesar de ser vista uma troca de serviços entre empresa e empregado, a contratação pode estabelecer um relacionamento duradouro entre as partes. De um lado se encontra a empresa que pode oferecer segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional, do outro o empregado que por sua vez pode oferecer à empresa conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade e empenho.

O estabelecimento de planos de carreira também deve ser analisado, já que os mesmos constituem de forma objetiva a possibilidade de crescimento profissional. Nesse caso, o primeiro aspecto a ser observado é o da divulgação dos mesmos, deve-se transforma-los em estímulo permanente para os empregados, entretanto, faz-se necessário observar o fato de os mesmos estarem sempre abertos para mudanças e atualizações, de acordo com a avaliação interna da organização.

Têm-se também, a questão da motivação e valorização dos funcionários, e para que se possa atender esses dois aspectos, é preciso que se analise três pontos essenciais relacionados às expectativas dos mesmos: a) o reconhecimento pelo trabalho que executam; b) o reconhecimento como indivíduos; c) uma remuneração adequada. Logo, todo programa relacionado a motivação e valorização necessita aprofundar ao máximo estas expectativas básicas.

Tem-se a motivação como um processo global, que tem como premissa comprometer o funcionário com os objetivos da empresa e integrá-lo à cultura organizacional existente. Por ser um processo, a mesma possui uma seqüência constituída das seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Ao se estabelecer um processo permanente de motivação, faz-se à caracterização precisa do Endomarketing.

Todavia, para se criar um processo de motivação se faz necessário estabelecer critérios, já que a motivação possui uma parte racional e outra emocional, como o próprio ser humano. Esses critérios podem ser divididos em dez partes como demonstrado no quadro 2, mas convém lembrar que a força de um processo de motivação está em conseguir integrar todos esses critérios em uma ação coerente e organizada.

QUADRO 2 - CRITÉRIOS PARA A CRIAÇÃO DE UM PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

1	Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, cooperação e lealdade.
2	Valorização do indivíduo dentro do seu grupo.
3	Integração baseada nos valores e objetivos da empresa.
4	Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados.
5	Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos.
6	Criação de um ambiente de interação dentro da empresa.
7	Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões.
8	Estímulo à iniciativa e a atitude criativa.
9	Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida.
10	Remuneração adequada.

FONTE: Autor

Pode-se verificar que os seis primeiros itens priorizam ao grupo e isto é intencional, já que somente ele pode proporcionar coesão interna à empresa. Em contrapartida, a valorização do indivíduo pode ser obtida pela função que o mesmo exerce dentro do grupo.

O trabalho em equipe e a liderança não estão excluídos desse processo. A liderança é uma função exercida dentro do grupo e pode ser encontrada de duas formas: a liderança autoritária, que se coloca acima do grupo e a liderança democrática, que trabalha com o grupo e para o grupo, está coerente com os valores de cooperação que o Endomarketing enfatiza.

Faz-se imprescindível também, a abordagem ao estímulo à iniciativa e criatividade do funcionário como fator primordial ao aumento da produtividade. Incentivos a atitudes desta natureza funcionam como uma forma de prevenção, é o impulso a descoberta de soluções que antecipem aos problemas.

O clima organizacional favorável à iniciativa e criatividade impõem a delegação de poderes, que por sua vez "fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial."¹¹⁹

Por sua vez, a delegação de poderes sofre muitas resistências provenientes, em geral, de estruturas organizacionais rígidas ou de gerentes e supervisores muito

¹¹⁹ BEKIN, p. 76

apegados a seu poder, manifestadas pelo controle excessivo das informações e pela rígida obediência ao manual de regras. Estas são atitudes claras de insegurança por parte dos supervisores, o que muitas vezes dificulta e distancia a empresa das soluções rápidas que podem surgir na prática.

Ainda analisando o item motivação, pode-se abordar a questão da remuneração como concretização da valorização dos funcionários, pois “o bom salário da tranquilidade e dignidade ao funcionário, constitui aspecto fundamental para a sua motivação.”¹²⁰ Funciona também como indicador para que a necessidade da empresa em estabelecer programas permanentes de recompensa, onde o enfoque prioritário sejam os grupos.

Ao falar em sistemas de informação e rede de comunicação, se faz necessário ressaltar a diferença entre informação e comunicação. Enquanto a informação é sempre unilateral, a comunicação é um processo que exige interlocutores. Percebe-se que a maioria das organizações tem por hábito apenas informar, mas não se preocupa em comunicar, e o melhor sistema de informação possível, por si só, não garante a comunicação, e onde não há comunicação prevalece o boato.

Saber ouvir com atenção é valorizar o indivíduo e esta é a essência do endomarketing, “que trata o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante.”¹²¹

Pode-se caracterizar um sistema de informações como sendo um conjunto de veículos escolhidos pela organização para transmitir determinadas mensagens, mas é necessário ressaltar que a informação não deve se esgotar em si mesma, mas transformar-se em comunicação. Neste aspecto, uma rede de comunicação deve fazer parte do cotidiano da organização de modo a assegurar o *feedback* pelo contato direto entre as partes e permitido que os funcionários revelem as suas necessidades e expectativas.

O próximo ponto do programa de endomarketing é a segmentação de mercado que é uma técnica de Marketing aplicável aos clientes internos. A mesma busca agrupar segmentos homogêneos de funcionários de acordo com as suas

¹²⁰ BEKIN, p. 77

¹²¹ BEKIN, p. 79

necessidades, expectativas e comportamentos, e tem por objetivo dirigir mensagens específicas.

Por fim, os cenários serão apontados como fator de influencia na implantação do endomarketing e trata-se de uma técnica usada para teste de novos produtos, sendo que a mesma foi adaptada do Marketing. A proposta inclui os clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos através da participação dos funcionários. O cenário de novos produtos e serviços para os clientes internos é uma ótima oportunidade para envolve-los e compromete-los com os objetivos da empresa.

Ao comentar as atividades peculiares a um programa de Endomarketing, fica clara a importância e a relação entre as atividades dando ao programa de Endomarketing um caráter sistêmico.

4) A avaliação do endomarketing

Quando se fala em avaliação do endomarketing, percebe-se que o instrumento mais utilizado para tal diagnóstico e avaliação é o Grupo Interno de Diagnóstico – GRID, onde sua efetivação se dá a partir de reuniões entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo departamento, que visa resolver e esclarecer eventuais problemas que possam surgir na prática do Endomarketing.

Outro instrumento que pode ser utilizado é a técnica conhecida por espelho. A mesma consiste em fazer um levantamento completo da empresa em um momento zero, ou exatamente no início do processo de implantação do Endomarketing e gradativamente fazer avaliações em intervalos regulares, que pode ser a cada mês, bimestre ou semestre.

2.1.5.3 Segundo BRUM

Ao abordar o Endomarketing, em seu segundo livro¹²², a autora não altera substancialmente seus conceitos sobre o tema, mas amplia alguns conceitos, reforça sua fundamentação teórica e relaciona novos instrumentos tecnológicos para a implementação de programas.

¹²² BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

Solidifica, a idéia de que Endomarketing é “um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou uma determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”¹²³ e expõe como principal objetivo, a visão compartilhada de todos os funcionários sobre os negócios da empresa, tendo como decorrência a motivação das pessoas para os programas de mudança.

Logo, pode-se justificar a aplicação de um programa de Comunicação Interna adequado para a motivação das pessoas, uma vez que o envolvimento maior se dá por parte da alta direção e gerências, enquanto as chefias intermediárias não se envolvem em um mesmo nível, dificulta o engajamento total.

“É preciso que o Marketing se volte para dentro da empresa, para o chão de fábrica, para o terminal de cargas, enfim para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação.”¹²⁴

Logo, pode-se dizer que a aliança entre funcionários e empresários no combate a concorrência se torna fundamental e, que as relações entre trabalho e capital nunca estiveram tão próximas. Para a melhor compreensão desta nova realidade, pode-se estabelecer um comparativo das relações existentes nos Estados Unidos, Japão e Brasil.

No primeiro país, existe um relativo equilíbrio entre o capital e o trabalho, uma vez que “as pessoas não perdem tempo quando a outra parte não apresenta resultados satisfatórios. É uma luta igual.”¹²⁵ Já no Japão, empregados e patrões fazem parte de uma mesma família, unidos em todas as circunstâncias: a dedicação e a lealdade são os itens principais dessa relação, enquanto que no Brasil “o empresário dá o emprego e o empregado faz sacrifícios para mantê-lo”¹²⁶, o que demonstra claramente uma cultura de muito controle e pouco incentivo.

Há, entretanto, em nosso país, um grupo bastante grande de empresários que prometem tratar seus funcionários como capital humano, pois começam a entender que a desinformação e o paternalismo geram uma força de trabalho servil e

¹²³ BRUM, p. 16

¹²⁴ Ibid., p. 17

¹²⁵ Ibid., p. 22

¹²⁶ Ibid., p. 23

desunida. Estes empresários procuram estabelecer um canal de comunicação com o público interno, educando-o para os objetivos a serem atingidos pela organização.

Qualquer ação no sentido de aproximar a empresa de seus funcionários está no contexto do Endomarketing, e a informação é o seu principal instrumento, pois “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada, e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos.”¹²⁷ Descobrir com os próprios funcionários aquilo que os motiva é o principal mérito de uma empresa e, neste contexto, sabe-se que os aspectos materiais são um forte fator de motivação, mas que sozinhos não são capazes de produzir resultados excelentes.

2.1.5.3.1 O endomarketing como estratégia de gestão

Há duas estratégias básicas relacionadas com a Comunicação Interna. A primeira focaliza a empresa e visa basicamente alterar o comportamento dos funcionários, promove o compromisso e a lealdade para com a organização. A segunda estratégia, focalizada na tarefa, tem seus objetivos relacionados à melhoria dos serviços ou dos processos de produção.

Essa classificação, entretanto pode ocultar problemas mais sérios existentes no cotidiano de uma empresa, demonstrado a seguir:

1. Cenários de mudança

Considera a importância de buscar a sinergia do grupo e o equilíbrio dos administradores para lidarem com a incapacidade das pessoas, principalmente as mais humildes, de se adequarem às mudanças. Neste contexto, pode-se expor cinco situações características de um cenário de mudanças. Classificados como:

- Quando a empresa está sem sinergia

Situação em que os ideais e crenças que constituem a razão de ser de uma empresa estão enfraquecidos, o que torna a cultura distante do pensamento de seus dirigentes. Para essas situações, aconselha-se a aproximação da direção da empresa dos funcionários comuns, através da valorização dos seus esforços.

- Quando a empresa é comprada por outra

Situação em que grandes grupos adquirem outras empresas, com isso trazem toda a sua cultura e provocam choque de valores, crenças e costumes. Não raras vezes geram conflitos e resistências. Situações desta natureza podem ser contornadas ao trabalhar a informação sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende basicamente da liberdade de ação, do incentivo à criatividade e do livre curso das idéias. Nesse caso, a mudança deve ser trabalhada nos níveis comportamental e técnico.

- Quando a empresa muda radicalmente seu jeito de ser

Nessa situação, vê-se uma empresa que jamais considerou a importância de seus funcionários e que de uma hora para outra decide implantar um programa de Endomarketing. Sugere-se uma estratégia extremamente emocional, com o objetivo de ajudar os funcionários da empresa e facilitar a convivência com o fator mudança, para que estes novos princípios não desencadeiem estresses organizacionais. Para isso, propõe-se que o esforço de Endomarketing deve ocorrer em três momentos específicos.

No primeiro momento, deve-se passar uma visão sublimada da vida, ou seja, sentimentos que fazem parte de nosso dia-a-dia e trabalhar a *felicidade*. No momento seguinte, deve-se abordar o elemento humano/pessoa/profissional, e para isso, utiliza-se da linha da *verdade* e, por fim, deve-se tratar o ser humano que constrói, que é capaz de entregar o seu tempo, trabalho e talento para o bem-estar de outra pessoa, de modo a valorizar aquele cujo objetivo é o da *ajuda*..

- Quando a empresa está diante de uma nova gestão

Nessa situação vê-se uma empresa que durante anos foi administrada por uma única pessoa e troca-se por outra. Para este tipo de situação sugere-se que seja dada ênfase ao novo momento, sem jamais negar o passado. Sugere-se, também, o uso de fórmulas criativas para determinar e divulgar princípios que estão sendo praticados agora na organização, como trabalhar os 5 C's (capacidade, competência, coragem, criatividade e coração), em vez de trabalhar os 5 S's, comuns nos programas de Qualidade.

- Quando a empresa deseja voltar-se um pouco mais para o mercado

Aqui, a empresa determina a criação de uma nova cultura de atendimento e vendas, voltada para o mercado e para o cliente. Nestas circunstâncias apresenta-se o caminho da informação alicerçada no treinamento, conjugado à criação de canais de disseminação dos novos padrões, com o trabalho da imagem interna da empresa e recolhimento de sugestões e contribuições dos funcionários.

2. Conquista de desafios

Reflete a importância do envolvimento emocional das pessoas para a consecução dos objetivos e desafios propostos pela organização, como a Certificação ISO 9000 e todas as suas ramificações. Sugere-se nesse caso, o caminho das campanhas internas, que mostra através dos diversos instrumentos, o desafio que está diante de cada um.

3. Criação de canais oficiais de Comunicação Interna

Todas as empresas fazem uso de instrumentos de Comunicação Interna. Algumas demonstram extrema habilidade nessa arte, enquanto outras se limitam à emissão de circulares que nem são lidas. O importante, entretanto, é o estabelecimento de canais oficiais de Comunicação Interna, cujo objetivo maior é evitar o aparecimento de boatos.

4. Sistematização e integração de instrumentos de Comunicação Interna

Há empresas que possuem os mais variados instrumentos de Comunicação Interna, sem que sejam ordenados ou que se completem. Deve ser ressaltado que Endomarketing é um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma idéia ou um mesmo conceito ao público interno.

2.1.5.3.2 Eficácia de um programa de endomarketing

Aponta-se sete fatores que determinam o sucesso ou fracasso de um programa de Endomarketing:

1. A valorização da cultura e da instituição

Uma empresa é uma organização de seres humanos e por isto cada qual tem a sua cultura, seus valores, crenças e comportamentos. Apesar de alguns empresários bem sucedidos atestarem o anacronismo do conceito de cultura, pode-se garantir ser este o seu momento mais importante, pois “organizações com culturas inteligentes, altamente evoluídas, são bem mais competitivas”¹²⁸ e um programa de Endomarketing ajuda a consolidá-la, através da valorização e estímulo dos aspectos positivos da cultura das empresas.

Ressalta-se também, a impossibilidade de padronizar as ações de Endomarketing em organizações diversas, e assegura que os conteúdos devem ser diferentes, ainda que existam instrumentos que possam ser copiados ou adaptados, sem negligenciar a experiência e a intuição daqueles que vivem o ambiente da empresa.

2. O Endomarketing como um processo educativo

É importante que as empresas aprimorem os seus processos de seleção, na busca de melhores recursos humanos para o atendimento dos clientes, visto que o custo para educar pessoas erradas é muito alto para uma empresa.

Há o questionamento quanto ao fato de o treinamento ser ou não um instrumento de Endomarketing. Porém, se a informação é a matéria-prima principal da Comunicação Interna, e se o treinamento é uma forma de transmitir informações, logo o treinamento é um dos instrumentos mais importantes do Endomarketing.

3. Instrumentos que encantem o público interno

Aqui, destaca-se a criatividade como um contexto de Endomarketing, como condição necessária para a aproximação da empresa com o funcionário. Logo, o estímulo deve ser direcionado àqueles que sabem melhor lidar com as idéias.

A geração de idéias não é a parte mais difícil do Endomarketing mas a continuidade do processo e pode ser paralisado quando há um controle muito rígido e forte apego ao cumprimento de regras.

4. Informação como responsabilidade da empresa

Neste item verifica-se a importância da informação em um programa de Comunicação Interna e a identifica como “decorrente de uma decisão tomada na parte de cima da pirâmide: direção da empresa”.¹²⁹ Pode-se dizer Comunicação Interna é o mesmo que comunicação vertical e que esta se dá quando “desce da parte de cima para a parte de baixo da pirâmide e cujo processo é invertido quando a empresa decide ouvir seus funcionários.”¹³⁰

A seguir, diz-se que comunicação horizontal é a comunicação interpessoal, e que esta necessita de apoio na área da psicologia para ser comentada.

Considera-se importante informar em tempo certo, através de canais adequados e de preparar a notícia para que esta seja bem recebida pelo funcionário, pois por pior que seja a informação, “ela sempre pode ser amenizada antes de chegar ao público interno.”¹³¹ Apresenta-se, então, algumas recomendações para o que se considera a pior informação que existe dentro de uma empresa: a demissão.

Em suma, cabe à empresa “trabalhar a informação e entregá-la de forma leve, atraente, criativa e correta aos seus funcionários.”¹³²

5. A verdade e a mentira sempre aparecem

Neste item destaca-se que um programa de Comunicação Interna pode estar seriamente comprometido pela mentira, sobretudo quando a versão de um líder negativo prevalece sobre os fatos. Em Endomarketing, “a verdade, por pior que seja, tem o mérito de ser verdade e deve ser buscada na sua plenitude, embora, como todos os remédios, possa ter efeitos colaterais.”¹³³

6. As mensagens devem ser simples, curtas e claras

Em Endomarketing, a comunicação deve ser sempre dirigida ao indivíduo e não à massa, enquanto o estudo da linguagem a ser utilizada deve embasar toda ação.

¹²⁸ BRUM, p. 54.

¹²⁹ Ibid., p. 60

¹³⁰ Ibid., p. 61

¹³¹ Ibid., p. 62

¹³² Ibid., p. 63

¹³³ Ibid., p. 65

Alguns profissionais têm dúvidas de como a empresa deve chamar o indivíduo, se de colega, companheiro, colaborador ou funcionário. A preferência pela denominação funcionário, pode ser justificada visto que o público interno não deve ser subestimado e é preciso evitar a falsidade dos tratamentos calorosos e, ainda, porque em Endomarketing, por melhores que sejam as relações, o empresário continuará sempre empresário e empregado permanecerá empregado.

7. O impacto visual a partir dos instrumentos

Os instrumentos de Comunicação Interna devem ser produzidos em cores quentes e vivas, pois o aprendizado se dá principalmente através da visão. "O primeiro impacto da cor é na parte emocional do cérebro e o segundo, na parte racional."¹³⁴

Algumas empresas trabalham as cores da imagem corporativa, com a realização de eventos, ou com a entrega de brindes com as cores que representam a empresa.

2.1.5.3.3 Planejamento de um programa de endomarketing

O planejamento em Endomarketing deve ser elaborado para períodos curtos, visto que a informação é decorrente de decisões e fatos do dia-a-dia. Assim, dependendo do objetivo que se pretende alcançar, pode ser feito para um, dois ou três anos, se não houver mudanças nas metas globais, pois este fato implicará na elaboração de novo planejamento.

O planejamento em Endomarketing pode ser dividido em seis fases, a saber:

- Fase I - Pesquisa e Diagnóstico

Quando se afirma que "para o Marketing externo, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado. Para o Marketing Interno, a regra é a mesma"¹³⁵, ressalta-se a importância da pesquisa de clima como um instrumento capaz de tornar perceptível a realidade de uma empresa. Aplicada em forma de questionário, a pesquisa de clima serve como um verdadeiro estudo de gestão.

¹³⁴ BRUM, p. 68

¹³⁵ Ibid., p. 76

A partir de disso, pode-se oferecer algumas questões básicas a serem consideradas na pesquisa, como a divisão do público de acordo com o plano de cargos e salários; a observação de que toda pesquisa de clima desperta expectativas em relação a melhorias; o entendimento de que o que vale em pesquisa de clima é a percepção e não a realidade; estar preparado para críticas e considerar que as respostas do público interno são muito mais emocionais do que racionais.

O diagnóstico honesto deve orientar toda a criação do programa de Endomarketing e é preciso ter em conta que o sucesso da pesquisa depende do anonimato de quem fornece as informações e o sigilo destas.

- Fase II – Definição da Meta Global

É importante considerar a meta a ser alcançada pela empresa, pois sem esta, o programa de Comunicação Interna perde o seu horizonte e transforma-se em um amontoado de mensagens sem conceito. As metas podem ser o aumento de produtividade, melhoria da qualidade do produto, conquista de credibilidade interna, lançamento de novos produtos no mercado, entre outras.

- Fase III – Criação dos Ícones de Comunicação Interna

A partir da definição da meta global, deve ser iniciada a criação do slogan que caracterizará o desafio proposto. Esta frase deverá fazer parte do cotidiano da empresa e seu uso obrigatório em todas as falas da direção e instrumentos visuais de comunicação.

Associada ao slogan, pode haver a opção pela criação de marca ou personagem, para representar um programa de Marketing Interno.

- Fase IV – Divisão do Público Interno

O público interno é simbolizado por uma pirâmide cortada em três camadas horizontais, representadas pela Direção, Chefias Intermediárias e Pessoal de Base.

A Direção é o grupo composto pelo presidente e seus diretores, que têm a responsabilidade de gerar as informações a serem utilizadas em um programa de Endomarketing; as Chefias Intermediárias, grupo que reúne os gerentes e supervisores, deverá se encarregar de gerar as mensagens geradas pelo primeiro

grupo, enquanto a denominação Pessoal de Base é utilizada para designar todos os funcionários do chão de fábrica, subdivididos ainda em: pessoal de linha de frente e pessoal de apoio.

“Ao pessoal de linha de frente, que mantém o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, deve ser proporcionado um nível maior de informação.”¹³⁶

- Fase V – O programa propriamente dito

Programa de Endomarketing é a denominação dada “a um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com objetivo de informar, integrar e encantar o público interno¹³⁷” ou, ainda, “um conjunto de campanhas internas, com objetivos diferentes, unidas por um conceito maior.”¹³⁸

Para um melhor planejamento, os instrumentos devem ser divididos em instrumentos de informação e de integração. Os primeiros são aqueles nos quais a empresa emite as mensagens e o funcionário as recebe, enquanto os instrumentos de integração são os momentos ou alternativas ambientais para melhorar a convivência entre o funcionário e a organização.

- Fase VI – Escolha de um momento para o lançamento do programa

Para ser feito com sucesso o programa de Endomarketing, algumas regras básicas são apresentadas como: a presença do presidente ou diretor geral para o lançamento do programa, em clima de grande festa e a utilização de um ambiente dentro da fábrica, decorado com os ícones do programa, para o lançamento das idéias globais do programa.

2.1.5.3.4 Ações e instrumentos de endomarketing

As ações e instrumentos de endomarketing podem ser apresentadas por uma série de ações e instrumentos que, aplicados de forma sistemática e integrada a uma mesma marca ou slogan, objetivam o repasse de conceitos para o sucesso

¹³⁶ BRUM, p. 83

¹³⁷ Ibid., p. 85

¹³⁸ Ibid.

de qualquer processo de mudança. Estas ações e instrumentos estão indicados a seguir:

- manual e vídeo de integração à empresa;
- material de acompanhamento do programa;
- manuais técnicos e educativos;
- revistas de histórias em quadrinhos;
- jornal interno;
- encarte da área de recursos humanos no jornal interno;
- jornal de parede;
- cartazes motivacionais;
- cartazes informativos;
- painel do tempo;
- painéis motivacionais e decorativos;
- painéis celulares;
- datas festivas e aniversário dos funcionários.

2.1.5.3.5 Ações complementares

Faz-se importante o uso de instrumentos de Comunicação Interna para divulgar aos funcionários os benefícios (salários indiretos) oferecidos pela empresa, ação que pode ser denominada de Marketing de benefícios. Assim, as empresas devem oferecer um pacote atraente aos seus funcionários, que deverá incluir assistência médica e odontológica, um ambiente de trabalho saudável, oportunidades de integração, lazer, recreação e prática de esportes.

Há, também o chamado balanço social, que pode ser considerado uma prestação de contas ao público (interno e externo), sobre os benefícios que oferece aos seus funcionários e comunidade, como a preservação ambiental, por exemplo.

Na seqüência, destaca-se o uso de programas internos de benefício como geradores de receita, e não de custos - como pensam muitas empresas, considerando que "a motivação é decorrente do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas. Os programas de incentivos à produtividade, à melhoria do

atendimento ao público e ao aumento de vendas são os mais utilizados e têm na sua concepção idéias extremamente criativas.”¹³⁹

Outro aspecto defende que o Marketing de Incentivo não deve estar ligado somente à produtividade, mas também a apresentação de novas idéias e à excelência do serviço.

Nesse contexto, o plano de participação nos resultados das empresas aparece como mais uma forma de incentivo, e influencia decisivamente a vida dos funcionários de todos os níveis e contribui de forma efetiva para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo.

Ainda, como ação complementar, pode-se sugerir o investimento no Marketing Social e Comunitário, que pode transformar-se em poderosa vantagem competitiva, na medida em que auxilie as comunidades carentes. Esta postura filantrópica não deve ser considerada promoção de vendas. “É uma questão de postura e de valores de uma corporação, por isso contribui para influenciar positivamente o comportamento do público interno.”¹⁴⁰

Destaca-se, por fim, o Marketing cultural, com a criação de planos de incentivo à cultura, patrocínio de eventos, que proporciona ao funcionário oportunidade de assistí-los. E conclui: “Benefício, incentivo, solidariedade e cultura. A empresa que conseguir juntar esses quatro ingredientes dentro de um mesmo programa de Endomarketing certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver suas ações mercadológicas.”¹⁴¹

¹³⁹ BRUM, p. 149

¹⁴⁰ Ibid., p. 162

¹⁴¹ Ibid., p. 163

2.2 ESTUDO COMPARATIVO

Como se pode constatar no capítulo anterior, ainda que discorram acerca de um mesmo tema, o endomarketing, os autores nacionais apresentam abordagens muito peculiares sobre o mesmo.

Pode-se observar, inicialmente, a preocupação dos autores em legitimar suas perspectivas mediante adaptação de seus estudos ao sentido etimológico do endomarketing. Verifica-se que há similaridade entre os fundamentos da disciplina, mas ao desenvolver o tema seguem em caminhos diversos.

Ao ser abordado dessa maneira, o endomarketing é lançado em meio a diversas abordagens teóricas, onde conhecimentos de diversas áreas são analisados.

A idéia de que o endomarketing deve motivar os trabalhadores de modo a gerar diferencial competitivo às empresas é comum a todos, mas não apresentam, entre si, um conjunto ordenado e similar de técnicas para a consecução de seus objetivos.

Nota-se, portanto, que existe um uso de várias terminologias e fundamentos de áreas como psicologia, relações públicas, qualidade total e marketing, sem, entretanto, estabelecer a verdadeira identidade do endomarketing.

Enquanto Cerqueira¹⁴² trilha pelos caminhos dos relacionamentos humanos e da motivação para o trabalho, Brum¹⁴³ dirige sua visão de endomarketing para o uso de técnicas de comunicação, já Bekin¹⁴⁴ busca a sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos do Marketing.

O fato de não existir uniformidade teórica dificulta uma análise comparativa, entretanto, pode observar no quadro 3 que existe certa similaridade nas ideias que norteiam as três abordagens.

¹⁴² CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

¹⁴³ BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade.** Porto Alegre: Ortiz, 1994.

¹⁴⁴ BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

QUADRO 3 - QUADRO COMPARATIVO DAS ABORDAGENS DE ENDOMARKETING

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BRUM	BEKIN
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de marketing voltadas para o público interno
CONCEITO	Consolidar a idéia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo que visa implementar a estrutura de marketing da empresa
OBJETIVO	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer as relações entre os objetivos da empresa e os objetivos dos funcionários
FUNÇÃO	Serve de base motivacional para o comprometimento	Ações que visam aproximar a empresa dos funcionários	Integrar a noção de cliente nos processos internos de estrutura organizacional
ORIGEM DA ABORDAGEM	Motivação para o trabalho	Relações públicas	Marketing como filosofia

FONTE: Autor

Ao realizar essa comparação, pode-se supor, que as linhas teóricas no quadro acima mencionadas: motivação para o trabalho, relações públicas e marketing como filosofia, deram origem às abordagens de endomarketing em estudo. Para que esse fato possa ser observado mais claramente, será abordado em seguida, as diferenças entre as perspectivas de endomarketing, e também suas semelhanças com os ramos do conhecimento já identificados.

2.2.1 Motivação para o Trabalho

Em sua obra, Cerqueira estimula a pesquisa na área de motivação para o trabalho e alicerça sua teoria na chamada “sinergia do comprometimento”, que, em última análise, apresenta uma nova roupagem para as teorias de motivação e desenvolvimento de capacidade das pessoas para o trabalho, há muito conhecidas.

Quando se busca uma organização excelente, deve-se estar consciente que a mesma não existe quando seus funcionários estão desmotivados e, o contrário também é válido, a excelência só é alcançada se obedecido também esse critério.

De forma simplificada, define-se motivação como “um conjunto de motivos que leva um ser humano a empreender uma determinada ação” ¹⁴⁵. Atualmente ainda se discute se é possível, ou não, um ser humano ser capaz de motivar seu semelhante. Discussão essa infundável, mas sem relevância quando se percebe a necessidade de implementar ações para reverter o quadro de abatimento e apatia do empregados.

Quando se fala em motivação, pode-se destacar a existência de tipos diferentes de fatores que levam à satisfação ou à insatisfação, detectar fatores como de insatisfação - baixa remuneração, ambiente térmico desconfortável ou barulhento - é tarefa relativamente fácil. Todavia, tem-se apenas uma idéia das razões da insatisfação quando os fatores que levam à satisfação estão ausentes.¹⁴⁶

Logo, ao explicar que a simples retirada de fontes de insatisfação não leva o empregado à motivação, alguns fatores eficazes para motivar pessoas são apresentados como:

- envolver funcionários na elaboração de padrões de trabalho e no estabelecimento de metas de trabalho;
- avaliar seus resultados de forma correta e reconhecê-los de forma apropriada.

Nessas recomendações pode-se perceber a base da abordagem de endomarketing de Cerqueira, que numa observação um pouco mais crítica revela-se como um programa de motivação para empregados de organizações que adotam o marketing como forma de administração, com instrumentos específicos, mas sem levar em consideração que procedimentos de motivação não podem ser padronizados.

À medida que a capacidade dos funcionários aumenta, os mesmos devem ser envolvidos em atividades de maior relevância, fazendo-os perceber a sua importância e conferindo-lhes um forte senso de responsabilidade. Sendo assim, pode-se dizer que o trabalho em equipe “requer que as pessoas entendam não apenas o seu próprio trabalho, mas também o de seus colegas e de seus superiores,

¹⁴⁵ CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação**: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1995. p. 28

¹⁴⁶ HERZBERG apud KONDO, Yoshio. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994. p. 90

e que se interessem também por esses outros trabalhos. É assim que a capacidade das pessoas se desenvolve ainda mais.”¹⁴⁷

Pode-se verificar ao analisar a obra de Cerqueira, que três das etapas descritas na obra de Kondo, foram substituídas como abaixo relacionadas, sendo as três imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento da empresa.¹⁴⁸

- compreensão da humanidade é substituída pelo valor básico da empatia;
- desenvolvimento da capacidade é substituído por auto-estima;
- interesse pelo trabalho dos outros é substituído pelo valor básico da afetividade.

Faz-se importante lembrar que para existir uma relação motivadora entre o clima organizacional e o empregado outros três princípios básicos devem ser ressaltados:¹⁴⁹

- a individualidade: respeito às características pessoais de cada um, para que se obtenha, também, o respeito do grupo;
- a integridade: defende a satisfação plena nos níveis físicos e emocionais de cada ser humano;
- a dignidade humana: equivale ao reconhecimento e valorização de todo o trabalho contributivo, independente do seu grau de dificuldade.

2.2.2 As Relações Públicas

Desde os seus primórdios o homem luta pela sua aceitação no grupo no qual esta inserido, mesmo nas sociedades mais individualistas ele age dessa maneira para ser aceito naquele contexto em particular.

Essa retrospectiva se faz necessária para que se possa compreender que “a aceitação social está na base das motivações superiores do Homem”¹⁵⁰, e que esta

¹⁴⁷ KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994. p. 97

¹⁴⁸ CERQUEIRA, p. 19

¹⁴⁹ CASTRO, P. 45

¹⁵⁰ PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas**. Lisboa: Centro do Livro Brasileiro, 1969. p. 3

necessidade de aceitação social é pensamento comum entre os indivíduos e entre as organizações.

Quando se fala nas relações entre pessoas a conciliação de atitudes, temperamentos e pontos de vista são delicados e difíceis de conciliar. “A não ser que se concertem melhor tanto as relações de convivência social como as de trabalho, a civilização continuará cambaleando, de crise em crise, até rolar na decadência.”¹⁵¹

Já as organizações, sempre, mesmo que de forma empírica, buscaram a aceitação. Logo, percebe-se que as relações públicas sempre existiram, mas obtiveram reconhecimento como atividades específicas com a expansão e complexidade das organizações.

Assim, pode-se definir as relações públicas como uma “ação planejada para conquistar e manter a boa vontade de todas as parcelas do público com as quais a empresa (ou organização) entra em contato.”¹⁵²

Parcelas do público assim classificadas em duas grandes categorias:¹⁵³

- público interno: grupo de pessoas que integram a organização, exceto proprietários e acionistas, como os funcionários, parceiros, colaboradores, clientes internos e etc.;
- público externo .

“Na terminologia das Relações Públicas, este conjunto total de pessoas denomina-se público interno e, obviamente, é identificado pelos públicos externos como a própria organização.”¹⁵⁴

É nesse contexto que se percebe a relação existente entre os conceitos de endomarketing na abordagem realizada por Brum e nas relações públicas com o público interno.

“Relações Públicas não são apenas uma filosofia e uma função administrativa, mas também uma técnica de comunicações, através da qual o público toma conhecimento dos propósitos e realizações de uma organização.”¹⁵⁵

¹⁵¹ CANFIELD, Betrand R. **Relações públicas: princípios, casos e problemas**. São Paulo: Pioneira, 1970. p.3

¹⁵² DERRIMAN, Robert. **Relações públicas para gerentes**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968. p.15

¹⁵³ SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995. p. 165

¹⁵⁴ Ibid.

Aqui se torna possível compreender a mudança de atitudes e valores que a comunicação causa nos profissionais de relações públicas e a quem, a proximidade com os níveis mais altos da organização e com a os instrumentos de comunicação de massa, acabam por abandonar sua verdadeira atividade voltada ao público interno. Esquecem-se, porém, que "seria tolice buscar a aceitação de um bom produto ao mesmo tempo em ficassem esquecidas as más relações de trabalho existentes na fábrica."¹⁵⁶

"A ação do público interno deve ser em bloco, coerente, jamais fragmentada ou ambígua. Para tanto, o profissional de Relações Públicas deve atuar estreitamente relacionado com o responsável por Recursos Humanos"¹⁵⁷ Isso se da ao fato dos recursos humanos e as relações publicas nas organizações serem relações que se completam.

As relações públicas são "um produto do avanço e do aperfeiçoamento da democracia"¹⁵⁸, que direcionadas ao público interno, transforma-se em instrumento de aproximação entre empresa e funcionários e entre estes e seus pares, pois para haver eficiência, a administração precisa compreender suas obrigações sociais e as mesmas não se limitam na produção de lucros para a empresa, mas "produzir utilidades para o público (os fregueses, os empregados e a comunidade)"¹⁵⁹

Nenhuma empresa deve buscar aceitação entre aqueles que estão de fora sem antes se obter uma opinião favorável de quem está dentro.

A principal tarefa das relações públicas é estimular os funcionários e retribuir seus esforços com incentivos necessários para que se sintam felizes em seus ambientes de trabalho. "O resultado disso é que o próprio empregado ou empregada se tornará um embaixador ou embaixatriz de Relações Públicas para a empresa, elogiando-a em casa e para seus amigos."¹⁶⁰

Para que a relação com os empregados aconteça de forma recíproca para ambas as partes, se torna necessária à existência de um sistema recíproco de comunicações para que seja possível transmitir aos empregados as informações

¹⁵⁵ CANFIELD, P. 12

¹⁵⁶ DERRIMAN, P. 17

¹⁵⁷ SIMÕES, P. 166

¹⁵⁸ NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio.** Rio de Janeiro: Mauad, 1998. p. 167

¹⁵⁹ CANFIELD, p. 6

¹⁶⁰ DERRIMAN, p. 14

sobre a organização e também “para transmitir à administração as impressões dos empregados, a fim de que ele as leve em consideração ao formular as políticas da firma.”¹⁶¹

Após o levantamento dos interesses dos empregados, o próximo passo será a concretização da política de relações públicas, por intermédio de ações objetivas. Torna-se fundamental para o sucesso do programa a sinceridade de propósitos da administração em aceitar a troca de informações com seus empregados.

Com se pode observar, há diversas semelhanças entre os instrumentos de comunicação e atitudes utilizados para se levar a efeito um programa de relações públicas, tais como recrutamento, conversas individuais, treinamento de chefes e supervisores de comunicação, conselhos de empregados, quadros de notícias, jornais internos, prêmios por tempo de serviço, políticas de porta-aberta, entre outras, e entre aqueles sugeridos na abordagem de endomarketing de Brum.

Semelhança que salienta a importância da comunicação que é, sobretudo “auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos.”¹⁶²

Portanto, conclui-se que a comunicação eficiente em uma organização é imprescindível às organizações que desejam adicionar valor ao cumprimento de sua missão empresarial.

2.2.3 MARKETING COMO FILOSOFIA

De maneira geral, pode-se dizer que na maioria das organizações, existem três grupos que a priori, realizam o marketing: aqueles que gerenciam a oferta de produtos; os que gerenciam as redes de venda e os profissionais responsáveis pelo serviço ao cliente. Deve-se manter a filosofia do marketing ativa em todos esses setores na tentativa de evitar conflitos e procurar a unificação dos mesmos.

As empresas precisam buscar uma ação de marketing global, acabando com as divergências entre os setores que muitas vezes, colocam suas metas e necessidades acima da organização.

¹⁶¹ CANFIELD, p.91

¹⁶² CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994. p.35

Conflitos entre os setores existem em todo organismo produtivo e, de forma velada, vão se espalhando por todos os cantos da empresa, arremessando-a a um estágio terminal.

Cada setor tem atividades próprias a desempenhar e não há ninguém que as desenvolva por ele; como parte de um todo, porém, estas atividades devem complementar as ações que realizam os demais setores. Ao priorizar os objetivos globais da organização, deseja-se, na verdade, que não haja superestruturas dentro da organização, o que provoca desequilíbrios indesejáveis. Pretende-se que não existam objetivos conflitantes entre os diversos setores, ou, numa situação pior, objetivos setoriais em confronto com objetivos da organização.¹⁶³

Quando se treina e motiva os funcionários que estão sempre em contato com os clientes, quando também se treina o pessoal de apoio, para que todos ajam como um grupo, proporcionando satisfação ao cliente, está se buscando uma maneira de fazer com que toda a organização haja em prol de um único objetivo, o sucesso da empresa e dos seus funcionários, não é suficiente ter um departamento de Marketing enquanto o resto da empresa segue à sua maneira.¹⁶⁴

O marketing deve estar presente em todos os cantos, setores, e principalmente nas pessoas que integram a empresa, isso pode ser chamado de marketing interno, uma exigência da própria aplicação dos princípios de marketing cujo objetivo final é à satisfação do consumidor.

O sucesso de toda organização esta muito mais relacionada à qualidade dos serviços que presta do que a qualidade de seus produtos e esta é uma tendência mundial.

Condições para que esse isso se torne realidade:¹⁶⁵

- comprometimento da gerência: a cúpula da gerência deve acreditar em serviço útil como acredita nos valores da família, no patriotismo e nos lucros;
- envolvimento de todos os empregados: deverão sentir que seu trabalho afeta a percepção, por parte do cliente, da qualidade do serviço e até da qualidade dos produtos independentemente de

¹⁶³ PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo: Atlas, 1995. p. 71

¹⁶⁴ KOTLER, **Administração...**, p.545

¹⁶⁵ TSCHOHL, John. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente.** São Paulo: Makron Brooks, 1996.

estarem afastados da linha de frente e da comunicação direta com os clientes.

Situações que fogem ao controle, como as criadas pelo contato direto com o cliente, levam as pessoas para tarefas internas e as afasta da realidade do atendimento ao cliente. Todavia, para que a empresa preste um serviço excelente, é necessário que haja uma cadeia de qualidade que se estenda da equipe de frente até o pessoal de suporte, aos supervisores e gerentes que dirigem a operação, aos diversos departamentos de apoio que fazem com que as coisas aconteçam nas horas, lugares e tempos certos, e aos diretores e gerentes de primeira linha que cuidam de todo o negócio.¹⁶⁶

As atividades orientadas para o cliente devem ser adotadas “inicialmente pelos níveis decisórios mais altos e daí deve ser irradiada para os outros níveis. É necessário que haja uma consciência de orientação para o mercado, de cima para baixo.”¹⁶⁷

“A consciência dos funcionários a respeito da importância do serviço ao cliente é influenciada pelo grau de importância dado ao mesmo pela cúpula da empresa, através do seu comportamento coletivo explícito e da parcela do orçamento que ele aloca a esse atendimento.”¹⁶⁸

Por trás da prestação de bons serviços ao cliente há uma série de atividades inter-relacionadas. O contato de um funcionário da linha de frente com o cliente é precedido pelo suporte de outros funcionários e departamentos da organização, que, na maioria das vezes, constituem um número de funções internas maior que as externas.

Diante desses fatos, pode-se concluir que se o serviço de apoio ao funcionário que atende diretamente o cliente não for de qualidade, o resultado final também não o será.

A solução para este problema pode surgir com a introdução do conceito de cliente interno. Lembrando que, o cliente interno é um prestador de serviço a outro

¹⁶⁶ ALBRECHT, Karl. **Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio.** São Paulo: Pioneira, 1994. p.6

¹⁶⁷ COSTA, Jane Iara Pereira da. **Marketing: noções básicas.** Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987. p. 30

¹⁶⁸ DESATNICK, Robert.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente.** São Paulo: Pioneira, 1995. p.18

fornecedor de outro cliente interno, e que este, também pode ser fornecedor de serviços a outros clientes internos. Ou seja, no processo de serviço, o resultado final é um serviço externo recebido e percebido pelo cliente externo final.¹⁶⁹

O Marketing Interno é uma filosofia que trata os funcionários como clientes, e cuja meta final é estimular um comportamento eficaz de marketing, pois ao satisfazer as necessidades de seus clientes internos, uma organização melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos.¹⁷⁰

Em suma pode-se concluir que o cliente interno deve ser servido tão bem quanto se serve ao cliente externo, criando uma cadeia de serviços internos, onde os conceitos e definições aqui expostos sejam disseminados como filosofia por todos os setores e pessoas da organização.

¹⁶⁹ GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. p.248

¹⁷⁰ BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Organização, trabalho e tecnologia.** São Paulo: Pioneira, 1970. p.179

3 ANALISE DA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo, analisar, verificar e medir o grau de satisfação no ambiente de trabalho da organização, os fatores motivacionais, a competitividade, a liderança e os incentivos que podem levar a um aumento da motivação dentro da organização, ou seja, verificar se o endomarketing influencia a satisfação e a motivação dos clientes internos.

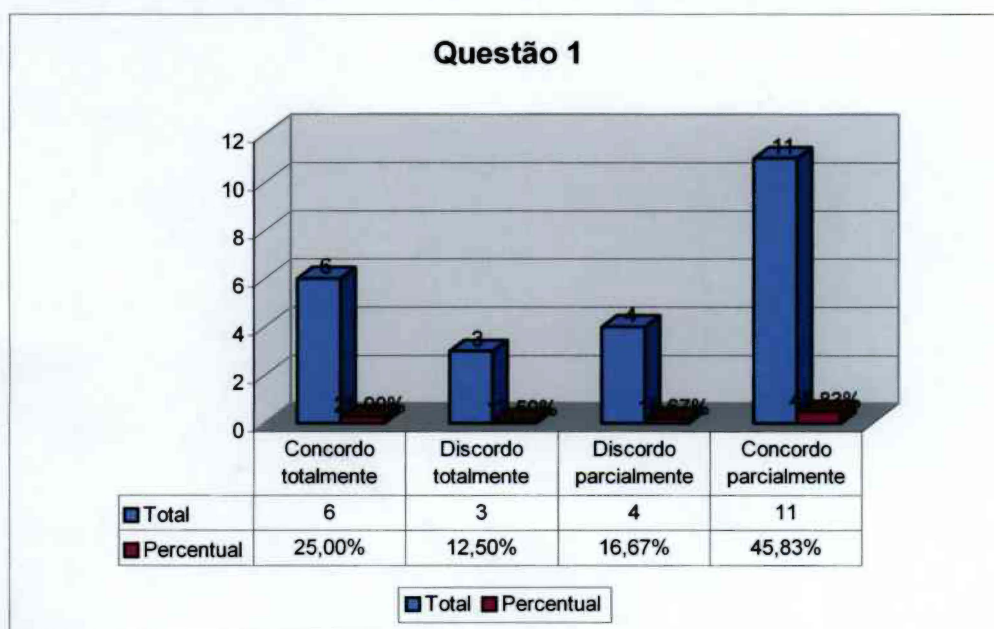
Para isso, utilizou-se de informações obtidas com a pesquisa de campo realizada com toda a população de uma das três agências da empresa financeira analisada, sendo um total de 24 funcionários.

TABELA 1 - QUANDO EXISTE UMA DECISÃO IMPORTANTE A SER TOMADA, QUE AFETE O MEU TRABALHO, SEMPRE PEDEM A MINHA OPINIÃO

	Total	Percentual
Concordo totalmente	6	25,00%
Discordo totalmente	3	12,50%
Discordo parcialmente	4	16,67%
Concordo parcialmente	11	45,83%

FONTE: Autor

FIGURA – 8 QUANDO EXISTE UMA DECISÃO IMPORTANTE A SER TOMADA, QUE AFETE O MEU TRABALHO, SEMPRE PEDEM A MINHA OPINIÃO



FONTE: Autor

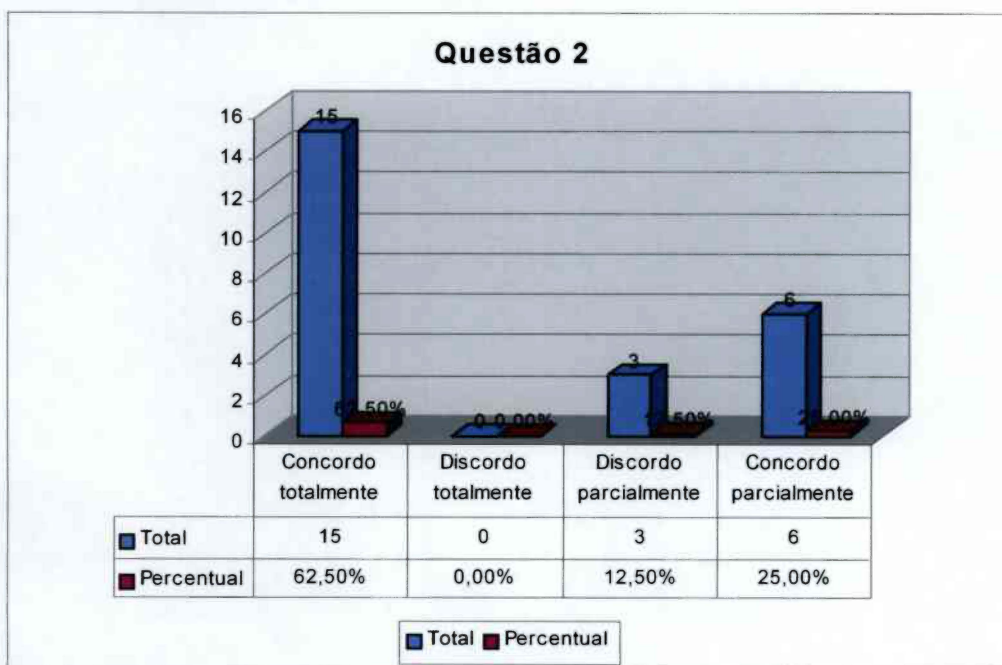
Pode-se constatar, que existe uma falha no processo de tomada de decisão. Esse tipo de falha é facilmente percebido em empresas de grande porte que atuam nacionalmente, devido ao fato das mesmas serem na maioria das vezes, tomadas em grande escala, por pessoas que estão no topo da escala hierárquica, muitas vezes, sem conhecerem a realidade da cidade ou mesmo região onde a agência está situada.

TABELA 2 - EU SEMPRE SOU INFORMADO POR MEU SUPERIOR IMEDIATO SOBRE OS OBJETIVOS DA EMPRESA

	Total	Percentual
Concordo totalmente	15	62,50%
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	3	12,50%
Concordo parcialmente	6	25,00%

FONTE: Autor

FIGURA - 9 EU SEMPRE SOU INFORMADO POR MEU SUPERIOR IMEDIATO SOBRE OS OBJETIVOS DA EMPRESA



FONTE: Autor

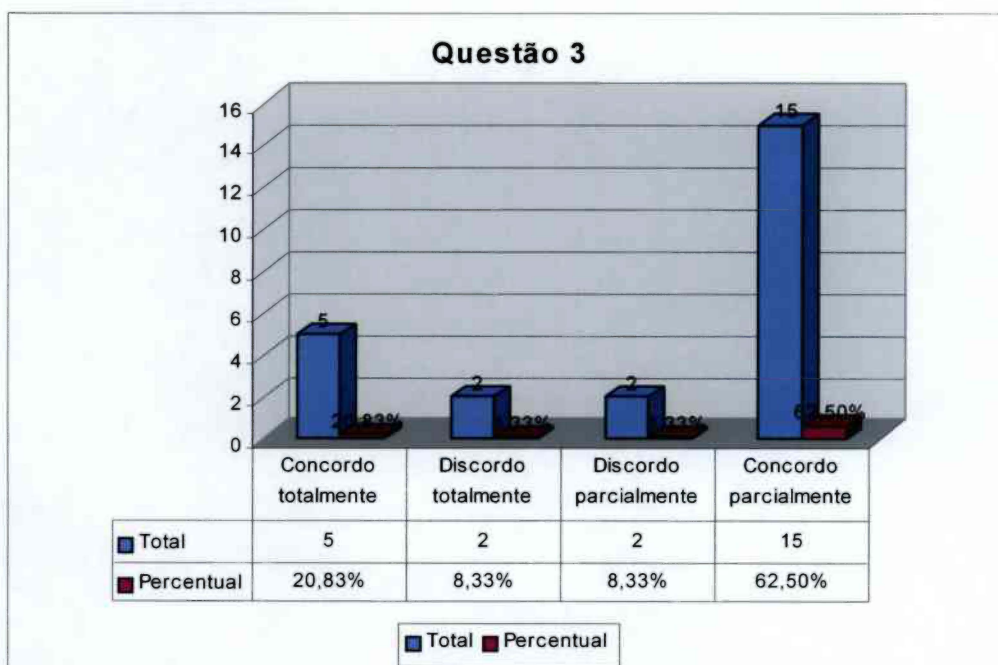
Já nessa questão, pode-se perceber que objetivos da empresa na maioria das vezes são repassados pelos níveis de gerência média. Esse fato pode ser devido ao grande nível de cobrança que existe pela empresa para o cumprimento das metas e sem o conhecimento dos objetivos da empresa, não é possível que as metas sejam alcançadas.

TABELA 3 - EXISTE INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA

	Total	Percentual
Concordo totalmente	5	20,83%
Discordo totalmente	2	8,33%
Discordo parcialmente	2	8,33%
Concordo parcialmente	15	62,50%

FONTE: Autor

FIGURA - 10 EXISTE INTEGRAÇÃO E COLABORAÇÃO ENTRE TODAS AS ÁREAS DA EMPRESA



FONTE: Autor

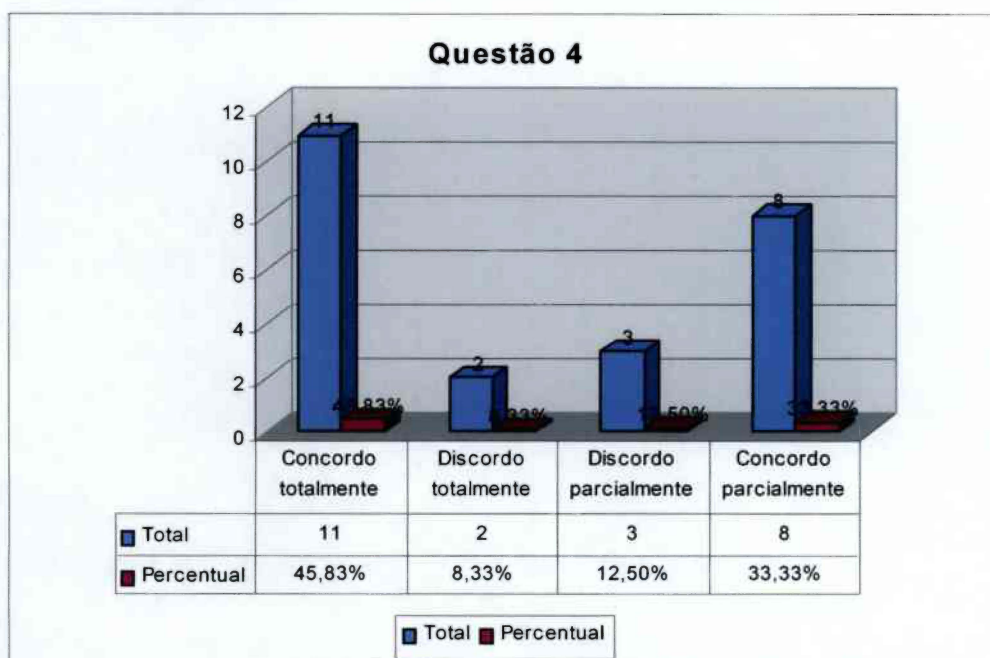
Já quando o tema é a colaboração, como na maioria das empresas, percebe-se que há um certo nível de insatisfação por parte dos funcionários. Esse fator pode também, ser influenciado pelo tipo de atividade realizada pelos funcionários em empresas prestadoras de serviços financeiros. Os funcionários trabalham sobre grande pressão e stresse.

TABELA 4 - A EMPRESA ONDE TRABALHO SEMPRE PRIMA POR TRANSPARÊNCIA, POR ISSO SOU SEMPRE COMUNICADO SOBRE TODAS AS DECISÕES QUE POSSAM INTERFERIR NO MEU TRABALHO

	Total	Percentual
Concordo totalmente	11	45,83%
Discordo totalmente	2	8,33%
Discordo parcialmente	3	12,50%
Concordo parcialmente	8	33,33%

FONTE: Autor

FIGURA – 11 A EMPRESA ONDE TRABALHO SEMPRE PRIMA POR TRANSPARÊNCIA, POR ISSO SOU SEMPRE COMUNICADO SOBRE TODAS AS DECISÕES QUE POSSAM INTERFERIR NO MEU TRABALHO



FONTE: Autor

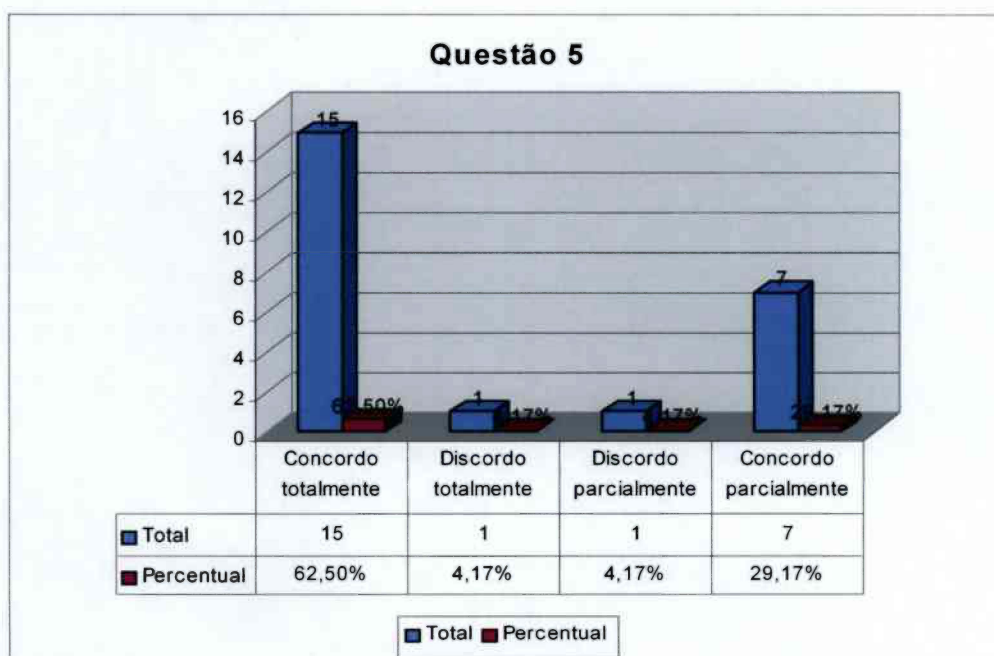
Já quando o tema é transparência, os funcionários se sentem divididos. Sabe-se que essa é uma instituição que prima por transparência quando se fala em seu cliente externo, mas a mesma pode estar pecando quando se trata de seus clientes internos. Quase a metade dos pesquisados não estão satisfeitos quando é assunto é transparência nas decisões que afetem o seu próprio trabalho, percebe-se aqui, uma certa dúvida quanto a própria segurança e estabilidade profissional.

TABELA 5 - MEU SUPERIOR IMEDIATO SEMPRE ME DELEGA RESPONSABILIDADES

	Total	Percentual
Concordo totalmente	15	62,50%
Discordo totalmente	1	4,17%
Discordo parcialmente	1	4,17%
Concordo parcialmente	7	29,17%

FONTE: Autor

FIGURA - 12 MEU SUPERIOR IMEDIATO SEMPRE ME DELEGA RESPONSABILIDADES



FONTE: Autor

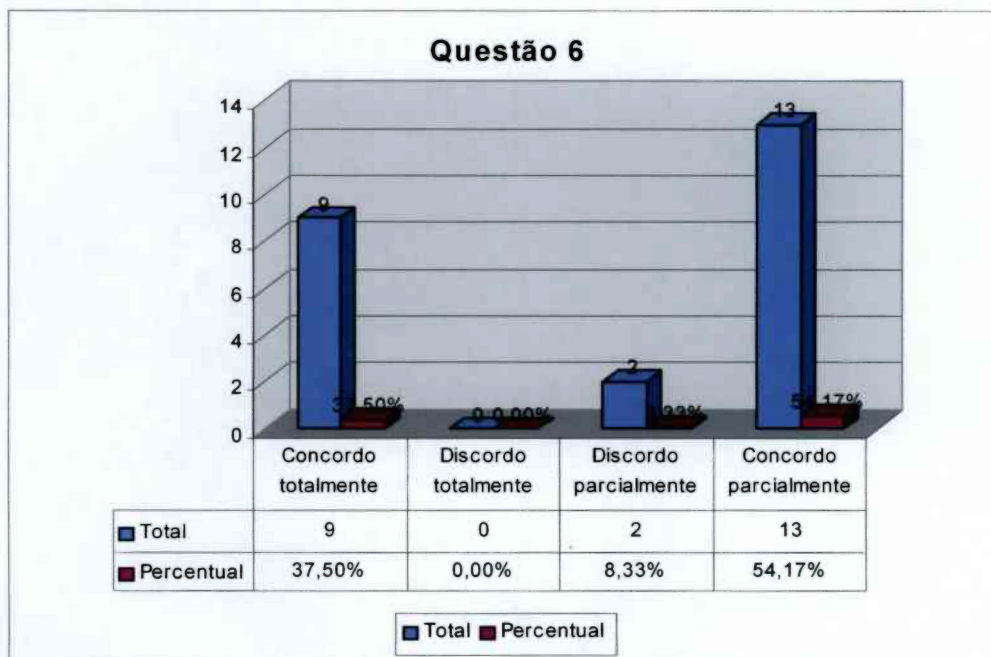
Quanto à responsabilidade, a grande maioria se sente responsável pelo andamento de forma excelente do trabalho. Sentem que seus superiores lhes confiam responsabilidades e lhes cobram resultados.

TABELA 6 - EXISTE UM VERDADEIRO CLIMA DE COMPROMETIMENTO E COLABORAÇÃO ENTRE AS EQUIPES DE TRABALHO

	Total	Percentual
Concordo totalmente	9	37,50%
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	8,33%
Concordo parcialmente	13	54,17%

FONTE: Autor

FIGURA – 13 EXISTE UM VERDADEIRO CLIMA DE COMPROMETIMENTO E COLABORAÇÃO ENTRE AS EQUIPES DE TRABALHO



FONTE: Autor

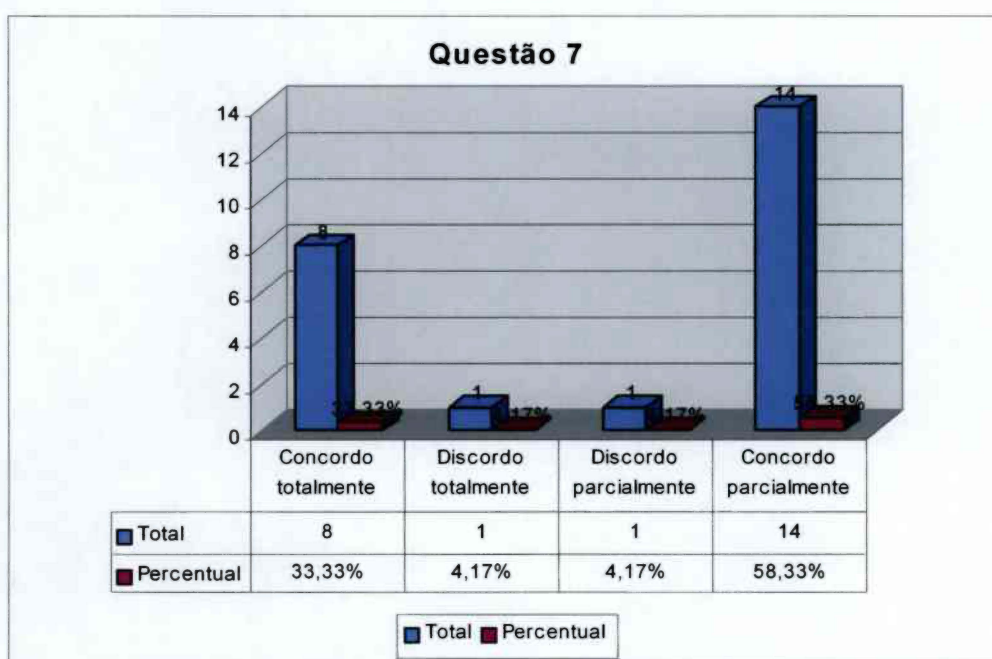
Aqui percebemos novamente o grande problema para a maioria das empresas, as divergências entre setores e departamentos.

TABELA 7 - SINTO QUE A MINHA OPINIÃO É SEMPRE RESPEITADA POR TODOS AQUELES QUE TRABALHAM COMIGO

	Total	Percentual
Concordo totalmente	8	33,33%
Discordo totalmente	1	4,17%
Discordo parcialmente	1	4,17%
Concordo parcialmente	14	58,33%

FONTE: Autor

FIGURA – 14 SINTO QUE A MINHA OPINIÃO É SEMPRE RESPEITADA POR TODOS AQUELES QUE TRABALHAM COMIGO



FONTE: Autor

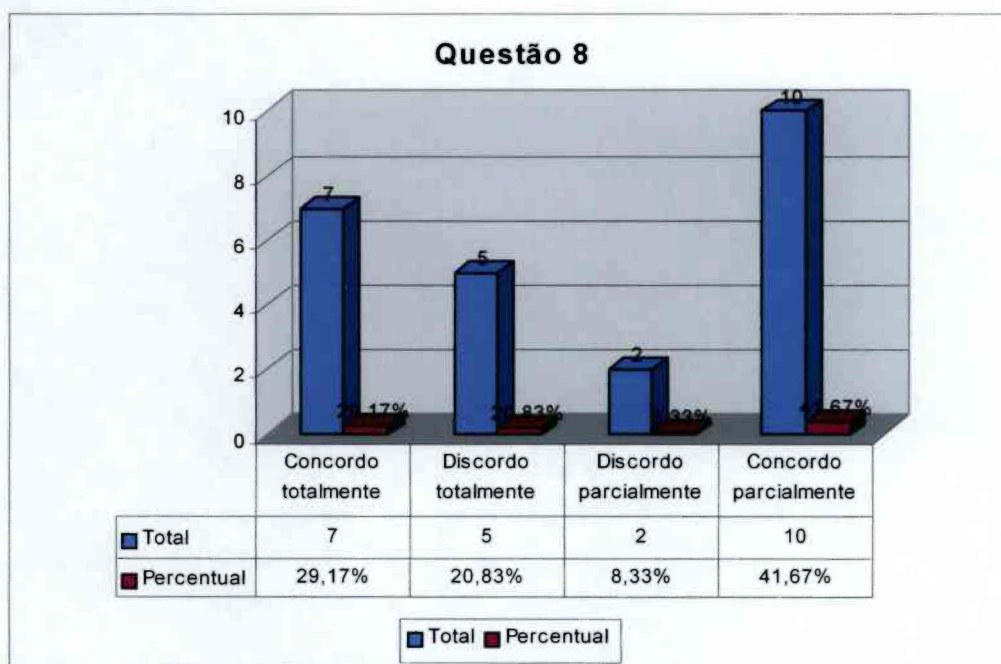
Mais um reflexo dos problemas interdepartamentais, problemas relacionados à compreensão e respeito ao próximo e a função pela qual o mesmo é responsável.

TABELA 8 - A EMPRESA ONDE EU TRABALHO ME RESPEITA COMO SER HUMANO, POR ISSO, BUSCA SEMPRE MELHORIAS QUANTO A QUALIDADE DE VIDA, ME PROPORCIONA UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO E SE PREOCUPA COM O MEU BEM-ESTAR E O DA MINHA FAMÍLIA

	Total	Percentual
Concordo totalmente	7	29,17%
Discordo totalmente	5	20,83%
Discordo parcialmente	2	8,33%
Concordo parcialmente	10	41,67%

FONTE: Autor

FIGURA – 15 A EMPRESA ONDE EU TRABALHO ME RESPEITA COMO SER HUMANO, POR ISSO, BUSCA SEMPRE MELHORIAS QUANTO A QUALIDADE DE VIDA, ME PROPORCIONA UM BOM AMBIENTE DE TRABALHO E SE PREOCUPA COM O MEU BEM-ESTAR E O DA MINHA FAMÍLIA



FONTE: Autor

Em sua grande maioria, os funcionários não se encontram satisfeitos com sua qualidade de vida e com o que a empresa lhes proporciona em relação à qualidade de vida, saúde e estabilidade profissional.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste tópico, tem-se como base às revisões bibliográficas anteriormente apresentadas. O mesmo recapitula de forma breve os objetivos desta monografia e em seguida oferece algumas sugestões. Mas se faz importante ressaltar que o marketing voltado para o cliente interno é um tema abrangente e complexo, e desse modo, não se buscou com esse estudo esgotar o assunto, mas sim estimular para que novos estudos possam surgir com o intuito de ampliar e complementar as propostas aqui apresentadas.

Pode-se perceber, que há nas relações entre empregados e empregadores, constatações que podem até não ser definitivas, mas que são irreversíveis.

O atual estágio da economia mundial provocou grandes alterações nas estratégias desenvolvidas pelas empresas. Essas alterações foram decorrentes de necessidades de adaptação a um cenário de mudanças constantes. Isso pode ser verificado ao se lembrar das pequenas e subseqüentes conquistas acumuladas através dos tempos, e hoje, pode-se considerar que exista um grande avanço no entendimento nas relações humanas.

O que atualmente é reconhecido como relacionamento saudável entre as partes pode, em um futuro não muito distante, poderá ser considerado contrário ao bom senso. Como se pode perceber, existe um amplo espaço para se desenvolver relações mais avançadas entre patrões e empregados, mas não se pode admitir que haja um mínimo de retrocesso nesse sentido.

O Endomarketing, como foi proposto, teve como principal objetivo ser um ensaio que pudesse fazer crescer o funcionário como indivíduo e a empresa como organização.

Os funcionários desse cenário globalizado aprendem nas escolas a importância do trabalho em equipe e o valor de suas contribuições para o grupo e para o relacionamento saudável com os demais. Aprendem os princípios de igualdade e respeito ao ser humano e praticam os preceitos de sociabilidade.

Estão em constante convívio com o oposto e muitas vezes descobrem que o inverso não é necessariamente o incorreto, e isto os leva a compreensão da evolução pela qual vêm passando.

Sabe-se que toda organização tem seus modelos de comportamento, mas um ser humano precisa da liberdade para criar; precisa participar do planejamento de suas ações, precisa ser ouvido e respeitado em suas opiniões, portanto, é muito importante que a organização esteja atenta a esse fator.

O endomarketing possui ações que lhe dão amplitude, como: considerar a opinião daqueles que compõem o corpo funcional de uma organização, trata-los como clientes de verdade e reconsiderar suas próprias opiniões acerca deste relacionamento.

Dessa forma, é possível perceber que o verdadeiro valor de uma empresa está nos seus ativos intangíveis, ou seja, nas pessoas que fazem parte da mesma, nos seus clientes internos, pois essas são consideradas fundamentais para a criação de valor da empresa.

Isso pode ser percebido principalmente em organizações prestadoras de serviços financeiros, que necessitam de funcionários com capacidade de inovação, habilidades de negociação, que assumam responsabilidades e saibam vender a imagem da empresa, já que, ao conceder créditos, por exemplo, a empresa não se utiliza somente de técnicas tradicionais baseadas em números, mas também da capacidade de análise seus funcionários.

Buscou-se, portanto, averiguar se o endomarketing é um fator que influencia a motivação e a satisfação dos funcionários em empresas prestadoras de serviços do ramo financeiro.

Para isso, utilizou-se de pesquisas bibliográficas e buscou-se descrever as características de cada abordagem publicada no Brasil, identificando as origens de cada uma delas mediante estudo comparativo.

Foi possível perceber através dessa pesquisa e constatar com o resultado da pesquisa de campo, que não só a motivação influencia a satisfação dos funcionários, mas também, a liderança, o trabalho em equipe, o respeito em todos os níveis organizacionais, a remuneração, os benefícios médicos e odontológicos, o sistema de educação corporativa e o incentivo a educação, qualidade de vida e principalmente comunicação.

Pode-se substituir em suma, a figura do empregado pela de verdadeiro cliente e trouxe consigo, toda a lógica de relacionamentos existentes entre empresários e consumidores de serviço.

Percebeu-se que o endomarketing não é apenas mais uma técnica desenvolvida com o intuito de ganhar a colaboração dos funcionários, mas sim, um ponto importante para que a empresa conquiste seus objetivos de forma integrada com o próprio crescimento pessoal dos seus clientes internos. Uma empresa não existe por si só, ela precisa de tecnologia, de recursos financeiros, de credibilidade, de presença no mercado, mas, sobretudo, de pessoas capazes e felizes com o que realizam, pois só dessa maneira ela conseguirá crescer e permanecer no mercado.

4.1 RECOMENDAÇÕES

As recomendações aqui apresentadas vêm de encontro com o objetivo da organização em fazer parte do rol das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Todavia, esse estudo não tem por objetivo ser fim em si mesmo, o mesmo caminha no sentido de incentivar novos estudos e pesquisas para avaliar se a sua aplicação é de fato mais adequada às empresas de serviço, como se supõe, em razão da maior liberdade de ação, comumente verificada nas organizações desta natureza.

Com o intuito de proporcionar uma melhor satisfação por parte dos funcionários e proporcionar a organização um lugar de destaque no mercado de trabalho, propõe-se as seguintes recomendações:

- criar um sistema de gestão de desempenho e potencial que possibilite aos gestores e equipes direcionar seus esforços, obter resultados e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional. Por meio desse sistema, as equipes poderão propor suas metas, ter seu desenvolvimento avaliado, receber orientações a respeito de sua atuação (*feedback*) e o respectivo reconhecimento;
- desenvolver políticas de gestão de pessoas e práticas gerenciais que possam expressar o compromisso da empresa com seus colaboradores, proporcionando com isso, o fortalecimento da gestão de pessoas e o aprimoramento do estilo gerencial da instituição;
- realizar uma revisão das estratégias de remuneração, buscando a melhoria e o aperfeiçoamento da estrutura de cargos, garantindo

equilíbrio entre cargos e funções, uma melhor comparação com o mercado e maiores possibilidades de crescimento profissional;

- implantar um novo modelo de plano de saúde, mais amplo e moderno, que elimine as diferenças existentes no modelo atual e passe a oferecer uma série de benefícios adicionais como: coberturas idênticas em todo o território nacional, assistência odontológica e possibilidade a inscrição de novos agregados, ou seja, que respeite as diferentes características da população da organização;
- pode-se também nesse novo plano, criar um sistema personalizado de promoção a saúde que inclua visitas de médicos, exames periódicos e diagnósticos sobre o estilo de vida dos funcionários. Que ofereça auxílio e tenha um amplo acompanhamento de uma assistente social para casos que impossibilitem o funcionário de se locomover ou obter o apoio de familiares;
- a criação de ações voltadas à capacitação e ao desenvolvimento profissional das pessoas utilizando-se de ferramentas modernas de aprendizado, como a própria estação de trabalho. Facilidades para inscrições em novos cursos e treinamentos assim como incentivo à educação através do pagamento de bolsas e descontos em cursos universitários e pós-universitários;
- uma empresa que se preocupe em respeitar os seus funcionários como seres humanos e lhes proporcionar uma boa qualidade de vida, deve criar um espaço físico que permita momentos de lazer nos intervalos, políticas de incentivo à prática de esportes e preocupação com a saúde e o bem-estar pessoal, que inclua programas de reeducação alimentar e se possível, sessões de massagem em intervalos do expediente, pois tudo isso é fundamental quando o assunto é o equilíbrio e a harmonia na vida pessoal e profissional de seus colaboradores;
- oferecer recursos, equipamentos e instalações adequadas aos colaboradores para a realização do trabalho, motivando a prática de hábitos saudáveis para reduzir doenças e acidentes e melhorar a qualidade de vida dos funcionários e familiares;

- facilitar o acesso dos gestores e suas equipes as informações e notícias, por meio de vários veículos impressos e eletrônicos, com o objetivo de aproximar cada vez mais a empresa das pessoas que nela trabalham por meio de uma sólida rede de informações;
- a comunicação interna deve ser sempre uma prioridade para os gestores, os mesmos devem se reunir diariamente com suas equipes em encontros que durem cerca de 15 minutos, para repassar as metas e ouvir de seus colaboradores sugestões que facilitem a todos o cumprimento das mesmas, se mostrando acessíveis e sempre dispostos a adotar sugestões dos empregados;
- a empresa deve oferecer treinamentos que superem os temas técnicos, como aulas de comportamento, ética, cursos que não sejam relacionados a sua área de atuação e até mesmo de língua portuguesa; pois assim estará valorizando seus funcionários e os estará preparando para atuarem de forma mais competitiva no mercado;
- a organização poderá implantar programas de incentivo à educação que vão além de bolsas para cursos de graduação e pós-graduação, como bolsas em cursos de línguas estrangeiras;
- a empresa deve-se preocupar também com a ética e a cidadania, para isso a mesma deverá incentivar seus funcionários a participar de programas que visem o bem-estar da comunidade onde a empresa se encontra inserida, como programas abertos à participação dos empregados como voluntários, criando um comitê de planejamento as praticas ambientais, educacionais e assistenciais a comunidade;
- outra recomendação importante, é a utilização do endomarketing como estratégia de ação, ou seja, levar ao conhecimento do cliente interno, que o que está transformando as relações na empresa é o endomarketing, tendo o cuidado para que as pessoas não associem o mesmo a propaganda interna, o que poderá levar a muitas frustrações.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALBRECHT, Karl. **Serviços internos:** como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio. São Paulo: Pioneira, 1994.

BEKIN, Saul Faingaus. **A eficiência começa em casa.** Disponível em: <<http://www.planetamarketing.com.br/artigos/artigos43>. Acesso em: 02 set. 2003.

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing:** como pratica-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão:** Encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing:** estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade competitiva. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing.** 2 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações públicas:** princípios, casos e problemas. São Paulo: Pioneira, 1970.

CASTRO, Alfredo Pires. **Automotivação:** como despertar esta energia e transmita-la as pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing:** educação e cultura para a qualidade. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books. 1994.

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

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

CORRADO, Frank. **A Força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Jane Iara Pereira da. **Marketing: noções básicas**. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

DAHER, Tatiana. **Motivação a Mais. Talento**. São Paulo, n. 148, p. 40-43, set. 1999.

DERRIMAN, James. **Relações públicas para gerentes**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

DESATNICK, Robert L.; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FREITAS, M. R., Henrique. **Marketing interno: a força do gerente**. **RAP**. Rio de Janeiro, n. 28, v. 2, p. 15-29, abr./jun. 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. São Paulo: Gente, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 10. ed. Paulo: Editora Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial:** como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality:** as dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1987.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo:** a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações públicas nas empresas modernas.** Lisboa: Centro do livro Brasileiro, 1969.

PRADO, Paulo Henrique M. **Marketing de serviços.** Curitiba, 1998. Curso de Especialização em Marketing Empresarial. Disponível em: <<http://www.geocities.com/ciliconvalley/peaks/8375/endomarketing>> Acesso em jul/2003.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie, LEMON, Katherine N. **O valor do cliente:** o modelo que esta reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SADGROVE, Kit. **Gerência de qualidade total.** São Paulo: Clio Editora, 1995.

SCHLEDER, João Carlos. **É preciso qualidade na informação interna.** Disponível em: <http://www.geocities.com/js_source. Acesso em 16 ago. 2003.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas:** função política. São Paulo: Summus, 1995.

TSCHOHL, John. **A Satisfação do cliente:** como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA EM
ENDOMARKETING**

Caros colegas

Essa pesquisa se destina à obtenção de dados para projeto de conclusão de pós-graduação. Nenhuma informação aqui prestada irá ser levada a nenhum órgão da empresa, serão utilizadas apenas como estudo.

Conto com a colaboração de todos, pois como a amostra da pesquisa será pequena, precisarei de todos os questionários.

1) Quando existe uma decisão importante a ser tomada, que afete o meu trabalho, sempre pedem a minha opinião.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente

2) Eu sempre sou informado por meu superior imediato sobre os objetivos da empresa.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente

3) Existe integração e colaboração entre todas as áreas da empresa.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente

4) A empresa onde trabalho sempre prima por transparência, por isso sou sempre comunicado sobre todas as decisões que possam interferir no meu trabalho.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente

5) Meu superior imediato sempre me delega responsabilidades.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente

6) Existe um verdadeiro clima de comprometimento e colaboração entre as equipes de trabalho.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente

7) Sinto que a minha opinião é sempre respeitada por todos aqueles que trabalham comigo.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente

8) A empresa onde eu trabalho me respeita como ser humano, por isso, busca sempre melhorias quanto a qualidade de vida, me proporciona um bom ambiente de trabalho e se preocupa com o meu bem-estar e o da minha família.

- concordo totalmente discordo parcialmente
 discordo totalmente concordo parcialmente