

JOSIANE FERREIRA LIZ

**O USO DO ENDOMARKETING PARA MELHORIA DA EXCELÊNCIA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista do curso de Pós-Graduação em, Marketing Empresarial do departamento de administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho

CURITIBA

2003

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por nos iluminar e dar forças para não desistirmos de nossos objetivos e ideais.

Aos amigos que conquistei nesta sala de aula. A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

A administração municipal de Fazenda Rio Grande, que me estimulou na busca de informações para melhorar a excelência de atendimentos para a comunidade.

E minha profunda gratidão aos nossos mestres pela dedicação, pela paciência e pela amizade.

EPÍGRAFE

Quando um navio permanece muito tempo no mar,
é preciso lavá-lo para retirar as cracas incrustadas –
doutra forma, sua resistência irá diminuir assim
como sua velocidade e facilidade de manobra.

Uma empresa que navegou em águas calmas
Durante muito tempo também precisa ser lavada
para limpá-la dos produtos processos, serviços
e empreendimentos que só absorvem recursos,
ou seja, limpá-la do passado

Peter F. Drucker

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
1. - INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos.....	3
1.1.1. Objetivo Geral.....	3
1.1.2. Objetivos Específicos.....	3
1.2. Justificativa.....	4
1.3. Metodologia.....	5
1.4. Estrutura.....	5
2. - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	6
2.1. - O Endomarketing na perspectiva de Cerqueira.....	6
2.1.1. - Valores culturais.....	7
2.2. - O Endomarketing na perspectiva de Brum.....	10
2.2.1. - O público interno.....	12
2.3. - O Endomarketing na perspectiva de Bekin.....	14
2.3.1. - Avaliação interna.....	15
2.4. - O Endomarketing na perspectiva de Brum (mais aprofundada).....	17
2.4.1. - O Endomarketing como estratégia de gestão.....	18
3. - Fazenda Rio Grande.....	21
3.1. Missão.....	21
3.2. Negócio.....	21
3.3. Comunicação.....	22
3.4. Investimentos.....	22
3.5. Número de Empregados.....	22
3.6. Critérios para contratação de pessoal.....	22
3.7. Descrição da estrutura.....	22
4. - Uma proposta de endomarketing através dos conceitos	24
4.1. Cliente interno ou subordinado.....	24
4.2. Qualidade e Marketing.....	25
4.3. Cultura e mudanças.....	26
4.4. Funcionário da cidade.....	27
4.5. A pesquisa de endomarketing.....	29
4.6. Determinando a demanda em Endomarketing.....	31
5. CONCLUSÃO.....	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
7. ANEXOS.....	37

RESUMO

Realizar o marketing público e pessoal do administrador é certamente a preocupação número um, quando falamos em administrações públicas. Pois certamente os assessores tentam de muitas maneiras chegar a população, mostrando os feitos de seu líder político. Mais muitas vezes é esquecido o público interno da administração que pode ser um agente formador de opiniões . Por isso neste trabalho abordaremos sobre o termo Endomarketing analisando três autores nacionais que escreveram sobre o tema.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

È sabido que o trabalho absorve um terço, ou mais, das horas do dia do ser humano que está envolvido em algum tipo de atividade profissional adquirindo uma importância muito grande em sua vida. Além disso, o trabalho proporciona às pessoas, oportunidades de estarem em grupos, aspecto indispensável ao ser humano.

Atualmente é possível identificar que as empresas modernas, têm cada vez mais aumentadas suas preocupações em trabalhar com o público interno, ou seja, seus funcionários de maneira a ouvir suas sugestões, fazer com que participem das tomadas de decisões e desenvolvam um nível de satisfação cada vez maior para com a organização. À medida que há um nível de satisfação positiva neste ambiente, os funcionários tornam-se pessoas mais produtivas felizes e acabam se constituindo num importante diferencial de competitividade para as empresas.

Então é necessário trazermos para a administração pública este conceito de trabalhar internamente seus funcionários, pois para a população o atendimento no setor público a cada ano que passa parece estar mais desgastado. A inércia gerencial com a famosa frase “isto não é problema meu” faz com que este atendimento seja sinônimo de descaso, falta de vontade e outros adjetivos que não vamos mencionar. Por isso é compromisso primordial para o administrador público criar mecanismos para que haja menos reclamações à cerca dos serviços prestados pelo setor.

E uma das estratégias utilizadas para buscar a motivação e criar um elo de comprometimento entre empregado e empresa neste caso administração pública e adotarmos o Endomarketing como ferramenta de gestão, sendo que ENDO, provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro” e marketing pode ser

definido como “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”. Ainda, em administração de marketing, Kotler (1994), faz breves referências a diferenciação entre marketing interno e externo. Segundo ele, o marketing interno deve preceder o externo. Na verdade, não faz sentido prometer serviço excelente antes de preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo. Define marketing como a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes” (p.37).

Assim criaremos mecanismos de motivação na equipe fazendo com que ela se torne parte integrante desta administração, mostrando a importância de seu trabalho para gerir a máquina pública e melhorar a qualidade de vida da comunidade local e do município. Sem falarmos do marketing permanente que esta equipe poderá fazer sem perceber, pois mostrando excelência nos serviços certamente diminuiriam as reclamações acerca da administração.

Por isto não podemos mais admitir que a administração pública não acompanhe o contexto econômico mundial onde há competitividade em busca da excelência. Levando-se em conta a importância do serviço prestado por uma gestão pública que deve primar em oferecer aos munícipes um atendimento de qualidade nas áreas de saúde, educação, segurança, ação-social, agricultura, cultura, esporte, fiscalização, obras-públicas e demais serviços.

Desta forma, o endomarketing é o marketing dentro da administração pública, cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura visando a qualidade dos serviços prestados.

1.1– OBJETIVOS

1.11 – OBJETIVO GERAL

Empregar os conceitos de endomarketing que tanto contribuíram para melhorar a qualidade do atendimento em inúmeras empresas. Trazendo estes cases de sucesso para o cotidiano de uma administração pública municipal.

1.1.2– OBJETIVOS ESPECÍFICOS

→Descrever as características de cada abordagem publicada no Brasil sobre o tema endomarketing, analisando criticamente o uso desta ferramenta.

→Apresentar como recomendação para a formulação de um arcabouço prático e consistente, o uso do endomarketing como solução para a excelência no setor público.

→Elaborar uma simulação, ou seja, um período para colocarmos em prática diversas ações propostas pelos teóricos sobre o tema. Para que possamos trabalhar internamente os 1.500 (mil e quinhentos) funcionários municipais¹ da cidade de Fazenda Rio Grande, localizada na região metropolitana de Curitiba e uma população estimada em 90.029 (noventa mil e vinte nove habitantes)².

¹ Dados fornecidos pela gerência de recursos humanos da prefeitura municipal de Fazenda Rio Grande referente a *quadro funcional de dezembro de 2003*.

² Dado estimado do IPARDES – Instituto Paranaense de desenvolvimento Econômico Social de 2003.

1.2 – JUSTIFICATIVA

Não existe mudança sem que as pessoas sejam educadas para isso. Ainda que apareça controverso, pois nem mesmo os estudiosos puderam estabelecer uma estrutura teórica consistente, senão traços gerais pinçados de outras áreas de conhecimento, como recursos humanos, psicologia e comunicação, o Endomarketing traz em si a convicção de ser oportuno e necessário, tanto o seu estudo teórico quanto a sua aplicação, modificando positivamente as relações dentro das organizações, bem como sua produtividade.

O Endomarketing estimula, sobretudo, a participação dos trabalhadores, porque esta é essencial à existência humana. Ao ser humano é indispensável à vida em grupo, e a sua relação saudável com este somente se dá por intermédio da comunicação plena, espontânea e livre. As empresas que, por ignorância ou até mesmo por interesses, buscaram afastar o trabalhador de sua natureza como ser, redescobrem agora como elemento principal do processo produtivo, visto que na atualidade os recursos humanos qualificados e conjugados com os meios tecnológicos de produção se constituem no mais importante diferencial de competitividade.

O cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do Endomarketing. Para ele deverão estar direcionadas as principais ações, porque em última análise o bem-estar do seu cliente interno reflete diretamente na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade nas empresas imagine este conceito aplicado em uma administração pública. O'Donnel(1997), ao defender os conceitos básico da Endoquality, é muito objetivo ao determinar que cada ser humano está no centro de um enorme sistema. Cada pensamento, palavra ou ato seu afeta todo o sistema que, por sua vez passa a afeta-lo.

È imprescindível, portanto, que os empresários passem a se ocupar cada vez mais com 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.” [O'Donnel,1997:19]

1.3- METODOLOGIA

1.3.1-Levantamento bibliográfico onde foram resumidas obras teóricas que abordam as perspectivas diferentes do endomarketing.

1.3.2 – Diagnóstico da administração pública do município de Fazenda Rio Grande.

1.4 – Estrutura :

Este trabalho se inicia com um resumo das obras teóricas que abordam as perspectivas diferentes do endomarketing. São quatro as publicações disponíveis, editadas por três autores nacionais.

Na seqüência, é apresentado um estudo comparativo demonstrando a origem de cada segmento teórico, associados às relações públicas, motivação humana e ao marketing como filosofia.

No capítulo 4 é realizada uma análise crítica das obras publicadas para, em seguida no capítulo 5, apresentar uma proposta de arcabouço teórico consistente para o tema.

No capítulo final, as conclusões e recomendações

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA- EMPÍRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos teóricos sobre o Endomarketing publicadas no mercado brasileiro na visão de três autores nacionais.

2.1 – O Endomarketing na perspectiva de Cerqueira

Cerqueira[1994] inicia sua abordagem de Endomarketing fazendo um pequeno apanhado histórico acerca da evolução dos meios tecnológicos de informação e transporte, afirmando que estas mudanças atingem o nível de percepção das pessoas e que, por consequência, alteram o comportamento individual e coletivo do homem no trabalho, induzindo-o a crer que não é mais ”um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo.” [pág.2]

Afirma que entre os valores sociais vigentes, o valor maior é a liberdade e que o desrespeito a este valor ocasionou as principais mudanças verificadas no quadro político e econômico deste século, acrescentando que o avanço da conscientização do homem e sua busca de valorização como indivíduo são irreversíveis, assim como é irreversível a necessidade de as empresas adaptarem seus sistemas de gestão a esta nova realidade, sob pena de sofrerem consequências em curto, médio e longo prazos no seu processo organizacional.

Ao direcionar sua obra para os aspectos comportamentais, Cerqueira, afirma haver duas maneiras de as pessoas responderem aos estímulos que recebem:

A primeira, considerada reativa negativa, caracteriza-se quando a pessoa concorda externamente com o estímulo emitido pela outra. Portanto, sua adesão à ordem recebida é apenas superficial, ocorrendo por um processo natural de defesa, por conveniência, medo,

etc. Para criar uma caracterização deste estado psicológico, decidiu chamá-lo de relação de envolvimento.

Na segunda forma de relacionamento, considerada reativa positiva, a pessoa concorda internamente com as ordens recebidas, gerando uma predisposição psicológica de fazer bem feito suas tarefas, ocorrendo por um processo voluntário de adesão. Este estado, o autor denominou relação de comprometimento.

Há ainda, segundo Cerqueira, um estágio intermediário entre as formas de relacionamento descritas acima, caracterizado pelas pessoas que variam entre uma e outra situação, designadas oscilantes. Descritas as formas de relacionamento, o autor passa a discorrer 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. Chega a admitir, entretanto, que haverá dificuldades em obter o comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo, mas estabelece como desejável “o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas, poucas pessoas oscilantes no comprometimento e o mínimo envolvidas.” [pág. 15]

Segundo ele, as pessoas que não se transformam culturalmente e permanecem envolvidas, por destoarem do resto do grupo, cedo ou tarde, ou mudam de atitude ou mudam de empresa, pressionadas pela filosofia do comprometimento que será amplamente difundida nas empresas que adotarem este valor como norte cultural, ressaltando que esta irradiação será obtida com muito trabalho, de forma lenta e gradual.

2.1.1 - Valores culturais

Valor cultural, para Cerqueira, “é tudo aquilo que nos incentiva à prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós.” [pág. 17] e o que é válido e bom para nós ocidentais, segundo ele, está intimamente ligado ao interesse individual, pois o ego é o fator prevalecente na determinação do comprometimento. Seguindo esta linha, o autor aponta três valores básicos, imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas, na seqüência que segue:

a) Auto-Estima – significa gostar de si próprio. É um estado caracterizado por uma força interior que leva as pessoas a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento. Este valor preconiza que todos têm o direito de interagir, dando ordens, pedindo ou consultando, mas que devem lembrar-se, por sua vez, que o outro não deve ter sua auto-estima afetada negativamente;

b) Empatia – é colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. Isto facilita a aceitação e a adesão interna das outras pessoas. Este valor apregoa que todos estão livres para interagir, mas que devem 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, propala 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. O autor alerta, entretanto, que deve-se ter cuidado com as atitudes de hipocrisia.

Prosseguindo, Cerqueira aponta a existência de outros valores, chamados decorrentes, pois são caracterizações de um dos três valores básicos apresentados:

a) Transparência – tem na verdade a sua instância 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 são problemas de todos”. Este valor, que não deve ser interpretado como ingerência, gera ações multidirecionais;

c) Espírito Desarmado – é evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir. Este valor, decorrente do valor básico 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 – significa a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva. Os chefes

estáticos abrem espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influência pessoal;

e) Busque em Primeiro Lugar o Positivo, Depois o Negativo - em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiramente as coisas positivas, manifestando satisfação com isto; para o negativo, orientação e educação para o aprimoramento;

f) A Valorização do Esforço, da Iniciativa e da Criatividade É a Base da Obtenção de Resultados – Agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas auto-estimas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento;

g) Concessão x Conquista – este valor decorrente deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento de que nas empresas nada se ganha, tudo se conquista, evitando-se o paternalismo;

h) É Proibido Prometer – a promessa é um tipo de interação enganosa, ou de envolvimento do superior. Este deve substituí-la pela alavancagem;

No capítulo 7, o autor reconhece que “não adianta investir somente na cultura, em novos valores ou nas cabeças das pessoas. É necessário criar apoios no sistema que facilitem a prática e, conseqüentemente, a consolidação da sinergia do comprometimento” [pág. 47]. Os apoios a que se refere são os treinamentos culturais, sempre acompanhados por projetos que visam alavancar a prática dos valores e da sinergia do comprometimento, gerando incentivo à mudança comportamental.

Ao final de seu livro, Cerqueira aponta quatro pontos estratégicos do Sistema Global do Endomarketing, que envolvem supervisão, planejamento, regência e base restritiva.

A supervisão, como primeiro ponto estratégico, denominado “Sem um sistema formal de acompanhamento, o Endomarketing não dará certo”, é sugerida pela adoção de “padrinhos”, que devem se responsabilizar pela avaliação periódica dos resultados, gerando orientações através de reuniões, palestras e outras formas de avaliação. Acima dos padrinhos, deve existir um coordenador geral do Endomarketing, que deverá deixar as

suas funções habituais, para cuidar exclusivamente da estratégia e desenvolvimento de todo o processo.

O ponto estratégico seguinte, chamado “A pressa é inimiga da perfeição e nada deve ser improvisado”, significa que não há um prazo definido para a assimilação do projeto, mas que é necessário fazer o planejamento das etapas a serem desenvolvidas.

O terceiro ponto estratégico, intitulado “A orquestra não consegue produzir boa música sem seu maestro regendo”, que condiciona o sucesso do projeto ao comprometimento integral do nº 1 da empresa, caso contrário, sua omissão poderá originar desânimo e descrédito para a implantação de qualquer outro programa.

Por fim, o quarto ponto estratégico, denominado “Não existe cultura avançada sem base restritiva definida”, sugere o controle autocrático como forma de garantir o cumprimento dos princípios e normas que regem a cultura tecnológica. Cerqueira entende autocracia como o exercício da imposição com justiça na relação.

2.2 - O Endomarketing na perspectiva de Brum

A abordagem de Endomarketing de Brum [1994] se inicia com a definição de domínios do Marketing e de programas de Qualidade nas empresas. Para ela, há algum tempo, o domínio a partir do portão da fábrica pertencia ao Marketing, enquanto a Qualidade estava restrita às especificações dos projetos. Hoje, ambas estão presentes em todas as etapas do processo produtivo, indo além do produto e chegando ao responsável pela sua concepção: o homem. Ressalta que os programas de qualidade exigem a execução de trabalhos em grupo e que esta é “a forma mais eficaz de envolvimento das pessoas nos processos de mudanças” [pág.13], e que o sucesso desses trabalhos está condicionado a uma cultura favorável, um sentimento a ser induzido através de um trabalho de comunicação. Ainda que as empresa há muito se ocupem com a comunicação empresa-funcionários, somente agora a comunicação vem sendo utilizada para o estabelecimento de um melhor clima organizacional.

Assim como se observa mudanças radicais nas formas de administrar as empresas, a forma de pensar e agir das pessoas também está modificada, pois “o homem ocupa o lugar de destaque como elemento principal de todo e qualquer processo de modernização empresarial” [pág.19], levando os empresários a descobrirem que a qualidade é decorrência da satisfação e motivação daqueles que fazem o dia-a-dia das empresas. Brum afirma que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, mas quando recorrente, é necessário um exame detalhado de suas causas, que podem estar ligadas a Salário inadequado; Falta de informação sobre a empresa e seus processos; Desconhecimento quanto à própria performance no trabalho; Desapontamento pela perda de uma promoção; Inexistência de condições necessárias para a execução de determinada tarefa; Acúmulo de tarefas; Aumento do número de tarefas.

Já com relação à dificuldade de se obter eficiência, produtividade e competitividade com a introdução de novos conceitos administrativos, a resposta pode estar ligada a resistências dos recursos humanos às modernas técnicas e estratégias empresariais, pois muitas vezes não acreditam no que está sendo implantado. Para isto, a autora sugere que o público interno deva ser trabalhado para oferecer o melhor ao público externo. Assim, os empresários devem criar ambientes de trabalho saudáveis e transformar os funcionários em aliados, por intermédio da liberdade de informação e incentivo à criatividade.

Transpostas as justificativas introdutórias, Brum define Endomarketing como “um conjunto de ações de Marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para ‘vender’ sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Vai além, ao afirmar que “Comunicação Interna, Marketing Interno ou Endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”. [pág.23]

2.2.1 - O público interno

O processo de mudanças, comum nas organizações, exige a comunicação com os funcionários, através de instrumentos e ações integradas em um programa de Comunicação Interna, com o propósito de mantê-los informados acerca de seus verdadeiros objetivos. Assim é possível tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa, o que significa trabalhar com a verdade e a transparência em todas as ações empreendidas. Em outras palavras, fazê-lo crer realmente nos benefícios da mudança.

Brum afirma que “um programa de Comunicação Interna bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho” [pág. 26], e acrescenta que a Comunicação Interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno.

A autora divide o público interno em dois grupos: as chefias intermediárias, subdivididas em diretores de área, gerentes, chefes de setor e supervisores, e os funcionários comuns, que não possuem cargos de chefia, estes divididos em pessoal de apoio e pessoal de linha de frente.

Esclarece que a diferença entre pessoal de apoio e de linha de frente é que este atende o público externo, e tem como responsabilidade repassar ao consumidor a imagem da empresa, mas que ambos devem receber o mesmo nível de informação, pois trabalham com vistas a um cliente.

Outra forma de incentivo, destacada pela autora, é o estabelecimento de um sistema de remuneração que permita a iniciativa e o desenvolvimento pessoal das pessoas, acrescentando que em muitas empresas é estabelecido um método de remuneração variável, condicionado a um melhor desempenho do funcionário em suas atividades. Ressalta, porém, a importância de mantê-lo informado acerca da política salarial adotada pela empresa, de forma a possibilitar a avaliação da compatibilidade entre a sua remuneração e a atividade desempenhada.

Ainda, acerca da adaptação das pessoas à adoção de um programa de Marketing Interno, a autora salienta a implementação de programas de treinamento, sobretudo aqueles que abordam o fator “mudança” nas organizações e o novo ambiente de negócios, sem discriminação a qualquer funcionário, pois “uma força de trabalho educada e treinada é decisiva para que um programa de Comunicação Interna traga bons resultados a uma empresa” [pág. 40].

Faz, então, a recomendação de que “é preciso que as chefias intermediárias comprem as idéias e as vendam como suas” [pág. 52].

Em um programa de Comunicação Interna é preciso destacar o apoio que as chefias devem dar a seus funcionários, esperando como retorno à iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas, pois, segundo Brum, quando cada funcionário percebe que a sua chefia é parte integrante do processo.

Um programa de Comunicação Interna deve ser coerente com a cultura da empresa, e Brum define cultura como “o conjunto complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costumes e várias outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” [pág.65]. Assim, adverte que as empresas devem tomar cuidado com os instrumentos que utilizam para a transmissão de idéias, pois além do compromisso com as mudanças implantadas, há o compromisso com a cultura de quem os cria.

Para atingir suas metas, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir com clareza suas propostas, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade. Deve, também esclarecer que as metas são da empresa e de seus funcionários, e não da pessoa do diretor.

A Comunicação Interna não se limita à comunicação com os funcionários, além destes, existem os fornecedores, distribuidores, sindicatos, empresas coligadas e outros públicos considerados não externos, cada qual com seus instrumentos específicos.

Para a comunicação com os funcionários, a autora sugere a parceria da área de comunicação social com a de recursos humanos, pois este setor é capaz de fornecer subsídios necessários à implantação dos projetos, uma vez que possui a maior parte das informações sobre o indivíduo.

2.3 - O Endomarketing na perspectiva de Bekin

Estruturada em forma de entrevista, sua obra aborda os aspectos conceituais e práticos do Endomarketing, como uma resposta à atual situação de mercado globalizado, enfocando a nova estrutura organizacional ligada à cultura de serviço, estimulada pela implantação do Endomarketing.

O autor defende, dentro das empresas, a promoção de valores destinados a servir o cliente, transferindo esta noção ao tratamento dos funcionários e estimulando, por conseguinte, o trabalho em equipe, a cooperação e a integração dos diversos setores, com a utilização de grande parte do instrumental fornecido pelo Marketing.

Recorda haver utilizado a expressão Endomarketing pela primeira vez no ano de 1975, ao tentar solucionar problemas específicos enfrentados na multinacional em que estava empregado àquela época, baseando-se em um artigo de Theodore Levit, que afirmava ser imprescindível propagar a idéia de satisfação de clientes em todos os cantos da organização, com o propósito de motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela.

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 detêm o conhecimento e a informação são as pessoas” [pág.6]. Com base nesta afirmação, Bekin defende a idéia de que a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder e das informações e na coesão interna. Neste sentido, o marketing deve ser um valor presente em todas as atividades da empresa, situação esta instigada pelo Endomarketing.

Bekin cita alguns teóricos do marketing e Qualidade, como Robert Waterman e Edward Deming, para justificar as ações que enfatizam o fator humano nas organizações,

como a redefinição do papel do gerente de nível médio e o comprometimento dos funcionários dos diferentes níveis hierárquicos com os objetivos da empresa, ações estas capazes de conduzir à liderança e à vantagem competitiva. Reforça seu ponto de vista ao reiterar a criação de estruturas operacionais flexíveis e descentralizada, com a valorização da mão-de-obra, treinada e motivada. Este aspecto, em particular, quando relegado, foi responsável pelo fracasso de diversas experiências de implantação de programas de Qualidade no Brasil.

Ao examinar a relação entre Marketing e Endomarketing, o autor reforça a importância de se estender a todos os setores da organização, e não apenas ao departamento de Marketing, a preocupação em atender os desejos e expectativas do cliente, evitando com isto os conflitos e desperdícios de recursos, e criando um clima favorável de integração e cooperação interna, pois para que a empresa funcione satisfatoriamente “o Marketing deve, por assim dizer, irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente” [pág. 22].

Considera essa concepção uma “evolução sofisticada do marketing” e que a “velha noção de marketing como uma mera atividade de propaganda” [pág. 22] está completamente superada, deparando-se com uma redefinição que amplia sua prática, como um valor que percorre toda a empresa. Bekin afirma que a direção das empresas deve estar disposta a desconcentrar decisões, acabar com a rígida e mal estruturada divisão de tarefas e com a comunicação ineficiente, pois todo funcionário, sobretudo os da linha de frente, deve estar apto a apresentar soluções adequadas e satisfazer os clientes, em qualquer circunstância. “A orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa” [pág. 29], resume Bekin.

2.3.1 Avaliação interna

O Endomarketing sempre existiu, mesmo que de forma intuitiva, naquelas empresas com espírito de liderança integradora. O autor faz esta afirmação ao constatar

que algumas empresas de grande eficiência adotavam condutas compatíveis com o conceito, objetivo e função do Endomarketing, mesmo sem o seu conhecimento.

Bekin estabelece como objetivo do Endomarketing “fazer com que os funcionários ‘comprem’ a empresa” [pág. 35], fornecendo-lhes 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.

Nesta relação cliente interno – cliente externo, o autor sustenta 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 preciso conquistar o mercado interno para então lançar-se ao mercado externo. A avaliação interna, segundo Bekin, consiste em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais as necessidades não satisfeitas estratégicas da empresa. Se há pontos de vista e interesses divergentes, estes conflitos devem ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes” [pág. 36].

Considera três premissas, a partir das quais deve ser criado o processo de Endomarketing: 1) o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente; 2) funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; 3) funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o Marketing externo. Assim, o autor constata que o enfoque principal é tratar o empregado como cliente. Considera, também, o Endomarketing com um processo holístico, onde por meio da interação constante entre as várias áreas da empresa, o funcionário passa a ter uma vida profissional sadia, com reflexos no ambiente familiar e no social.

A etapa seguinte é verificar e examinar as condições para a implantação do Endomarketing, consideradas por Bekin de importância decisiva. Portanto, o Endomarketing: 1) deve integrar a estratégia global da empresa; 2) requer informação,

conhecimento e apoio da alta direção; 3) deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

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” [pág. 79].

Bekin caracteriza um sistema de informações como o conjunto de veículos escolhidos pela empresa para transmitir determinadas mensagens, mas ressalta que a informação não deve se esgotar em si, mas transformar-se em comunicação. Neste sentido, uma rede de comunicação deve fazer parte do cotidiano da empresa, assegurando o feedback pelo contato direto entre as partes e permitindo que os funcionários revelem as suas necessidades e expectativas.

O último item apontado por Bekin para a implantação de um programa de Endomarketing refere-se a “cenários”, que é uma técnica usada para teste de novos produtos, 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. O cenário de novos produtos e serviços para os clientes internos é uma ótima oportunidade para envolvê-los e comprometê-los com os objetivos da organização.

Outro instrumento apontado por Bekin é a técnica conhecida por espelho, que consiste em fazer um levantamento completo da empresa em um momento zero, ou exatamente no início da implantação do Endomarketing e gradativamente fazer avaliações em intervalos regulares – a cada mês, bimestre ou trimestre.

2.4 - O Endomarketing na perspectiva de Brum (mais aprofundada)

Solidifica, nesta nova publicação, 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” [pág. 16] e expõe como principal objetivo, a visão compartilhada de todos os funcionários sobre os negócios da empresa, tendo como decorrência à motivação das pessoas para os programas de mudança.

Justifica 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, dificultando 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” [pág.17], ressalta a autora.

2.4.1 O Endomarketing como estratégia de gestão

Para Brum, há duas estratégias básicas relacionadas com a Comunicação Interna. A primeira focaliza a empresa e visa basicamente alterar o comportamento dos funcionários, promovendo 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.

A autora assinala a importância de as empresas aprimorarem 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.

A autora destaca a criatividade, em um contexto de Endomarketing, como condição necessária para a aproximação da empresa com o funcionário, considerando que o estímulo deve ser direcionado àqueles que sabem melhor lidar com as idéias. A geração de idéias, segundo Brum, não é a parte mais difícil do Endomarketing, mas a continuidade

do processo, que pode ser paralisado quando há um controle muito rígido e forte apego ao cumprimento de regras.

Informação como responsabilidade da empresa Neste item a autora reafirma a importância da informação em um programa de Comunicação Interna e identifica-a como “decorrente de uma decisão tomada na parte de cima da pirâmide: direção da empresa” [pág. 60].

Diz, a seguir, que 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” [pág. 61].

Na seqüência, atesta que comunicação horizontal é a comunicação interpessoal, e que esta necessita de apoio na área da psicologia para ser comentada.

Em suma, cabe à empresa “trabalhar a informação e entregá-la de forma” leve, atraente, criativa e correta aos seus funcionários” [pág. 63].

O que se pode observar, à primeira vista, é a preocupação desses autores em legitimar suas perspectivas mediante adaptação de suas teses ao sentido etimológico de Endomarketing. Apresentam certa similaridade entre os fundamentos da disciplina, mas no decorrer de seus textos tomam rumos diversos.

Esta diversificação de métodos no trato do Endomarketing, acaba por lançar o tema em um confuso caldeirão teórico, onde são adicionados ingredientes das mais diversas áreas do conhecimento. Tem em comum a idéia de que o Endomarketing deve motivar os trabalhadores de forma a gerar diferencial competitivo às empresas, mas não apresentam, entre si, um conjunto ordenado e similar de técnicas para a consecução de seus objetivos.

Desta forma, é possível notar uma mistura de terminologias tomadas por empréstimo de fundamentos das áreas de Psicologia, Relações Públicas, Qualidade Total e Marketing, sem o cuidado de se estabelecer identidade a esta incipiente disciplina.

No tempo em que Analisa Brum [1994 e 1998] dirige sua visão de Endomarketing para o uso diligente de técnicas de comunicação, e enquanto Wilson Cerqueira [1994] trilha pelos caminhos dos relacionamentos humanos e da motivação para o trabalho, Saul

Bekin [1995] busca a sincronia de interesses entre empregadores e empregados para a implementação dos fundamentos do Marketing.

A ausência de uma uniformidade teórica dificulta, naturalmente, uma análise comparativa, pois que esta se evidencia justamente pela diversidade.

Uma empresa, segundo Penteado [1968], “muito mais do que um conjunto mecânico e uma mobilização de forças econômicas, é, acima de tudo, gente (...) Nenhum trabalho de Relações Públicas externas terá sentido sem um trabalho preliminar de Relações Públicas internas” [pág. 58]. Nenhuma empresa poderá buscar aceitação entre aqueles que estão de fora sem que se obtenha uma opinião favorável de quem está dentro.

Fazer o Marketing circular em todos os cantos da empresa, ou fazer o chamado Marketing Interno, como se vê, é uma exigência da própria aplicação dos princípios de Marketing e tem como objetivo final à satisfação do consumidor.

CAPÍTULO 3

Fazenda Rio Grande

Fazenda Rio Grande localiza-se na região sul da grande Curitiba, com 90.029 habitantes segundo dado do IPARDES, é hoje um dos municípios que mais crescem demograficamente no Brasil segundo o IBGE.

O Município de Fazenda Rio Grande teve sua implantação em 26 de janeiro de 1990, através da lei estadual 9213, sancionada pelo então governador Álvaro Dias. A instalação do município deu-se no dia 12 de abril de 1991, e em 1º de janeiro de 1993 assumiu seu primeiro prefeito, neste ano o município contava com aproximadamente 25.000 habitantes.

Hoje em sua 3º gestão administrativa o município apresenta um crescimento de 150% em relação há 14 anos atrás, quando foi implantado.

Na atual gestão administrativa, a partir de 2002, a Prefeitura procurando melhorar a eficiência na oferta de serviços à população, trocou a estrutura tradicional da administração pública formada por Secretarias e Assessorias, por um modelo Gerencial, passando a adotar uma estrutura administrativa dividida em Gerencias Municipais e Setoriais.

3.1- MISSÃO

Promover a realização de Políticas Saudáveis, buscando a melhoria na qualidade de vida do cidadão, com a participação comunitária.

3.2- NEGÓCIO

Atende a população buscando sempre o melhor para o cidadão, que é seu “cliente” mais importante.

3.3- COMUNICAÇÃO

Todo processo de comunicação entre as gerencias é realizado formalmente através de abertura de procedimentos administrativos.

3.4- INVESTIMENTOS

Por ser uma instituição pública, a Prefeitura Municipal de Fazenda Rio Grande, tem seus recursos destinados ao bem-estar da população. Investindo em obras de infraestrutura como construção de escolas, creches, postos de saúde, enfim, tudo o que beneficie o município buscando a melhoria na qualidade de vida do cidadão.

3.5- NÚMERO DE EMPREGADOS

A Prefeitura Municipal de Fazenda Rio Grande conta com 1.500 funcionários em seu quadro de pessoal.

3.6- CRITÉRIOS PARA CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

A contratação de pessoal, quando necessária, se dá a partir da abertura de Concurso Público, Testes Seletivos e cargos comissionados de livre nomeação do Prefeito Municipal.

3.7- DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA

Essa estrutura conta com uma Gerencia Municipal Executiva, que está acima de todas as outras Gerencias Municipais, deliberando sobre todos os processos e decisões da organização.

Conta ainda com uma Gerencia Municipal de Controle Interno, que verifica a legalidade de todas as ações ocorridas na organização. Essas duas Gerencias são Órgãos de Natureza Instrumental e ambas são responsáveis por fiscalizar e controlar as atividades municipais, inclusive as ações do Prefeito Municipal, tudo em perfeita consonância com a legislação vigente.

Por se tratar de um modelo inovador, essa estrutura apresentou algumas deficiências, verificando que algumas das Gerencias Setoriais atendiam a todas as Gerencias Municipais e por isso não poderiam estar vinculadas a uma Gerencia de mesmo nível das demais, o que necessitou algumas adaptações.

As Gerencias que atendem a toda a organização são:

- Gerencia Setorial de Materiais, Manutenção e Suprimentos – responsável pela manutenção dos órgãos públicos, realiza compra de material, procedimentos licitatórios, cadastro de fornecedores;
- Gerencia Setorial de Fazenda Pública – responsável por controlar a área financeira da Prefeitura efetua pagamentos de fornecedores, controle das contas bancárias;
- Gerencia Setorial de Recursos Humanos – responsável pela contratação, admissão e controle de pessoal, calculo da folha de pagamento;
- Gerencia Setorial de Patrimônio Público – responsável pela vistoria dos locais públicos, organiza o acervo de todos os equipamentos e materiais permanentes de uso da entidade;
- Gerencia Setorial de Fiscalização e Controle – efetua levantamentos fiscais em empresas a fim de arrecadar impostos sobre os serviços que prestam, faz com que sejam obedecidas as leis referentes aos códigos de posturas do município;
- Gerencia Setorial de Prestação de Contas – realiza a Prestação de Contas de convênios firmados com o Estado, União e outras entidades, bem como analisa a prestação de contas das demais entidades que a Prefeitura mantém convênio.

Apesar da mudança da estrutura falta uma interação entre a administração interna, por isso este trabalho pretende propor um a instalação de um programa de interação entre os funcionários públicos municipais para que a população fazendense receba um serviço de qualidade.

CAPÍTULO – 4

Uma proposta de endomarketing através dos conceitos

Afinal, o que é Endomarketing? O que há de novo nisto? A explicação simplista de Endomarketing como um conjunto de ações para “vender” a imagem da empresa para seus funcionários, lança mais uma vez o Marketing na vala comum da propaganda e, o que é pior, não responde concretamente à questão.

O Endomarketing recebe, por herança, esse estigma do Marketing como vendas ou como propaganda. Cabe, neste momento, reafirmar que o Marketing não vende; o Marketing estimula o desejo de compra porque tem o suporte de ações que antecedem até mesmo a criação do produto.

Atender plenamente os desejos de seus clientes se não lhe for vantajoso. Esta é uma estratégia amplamente comprovada pela literatura de Marketing, pelos princípios da Qualidade e pela prática. Quando se identifica o empregado de uma organização como um cliente, não seria igualmente vantajoso atender também as suas expectativas?

Assim, pode-se concluir que Endomarketing não deve ser apenas o aperfeiçoamento dos canais de comunicação, como propõem as abordagens de Analisa Brum [1994 e 1998]; não se pode resumir Endomarketing somente como ações que resulte maior motivação para o trabalho como apresenta Wilson Cerqueira [1994]; e nem mesmo a proposta do criador da expressão “Endomarketing”, Saul Bekin [1995], contempla integralmente tal princípio, pois percorrer a filosofia de atendimento ao cliente por toda a empresa é tarefa conhecida e inerente ao próprio Marketing.

4.1 - Cliente interno ou subordinado?

Cliente interno, na forma como se apresenta, é um eufemismo. Nas circunstâncias em que vem sendo adotado, assemelha-se ao descaramento de dizer que “por trás de um grande homem há sempre uma grande mulher”, situação em que a mulher estará sempre próxima, mas nunca ao lado do “grande homem”. O cliente interno, da mesma forma, é

apresentado como o primeiro cliente de uma organização, só que nunca tem razão. Sua colaboração é sempre bem aceita, desde que as coisas se realizem exatamente como deseja e determina a administração superior, sem atender os reclamos e proposições de seus funcionários.

O cliente interno deve ser tratado verdadeiramente como um consumidor de produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Um cliente externo, mais do que ser agradado, deve ser respeitado e atendido, e o mesmo tratamento deve ser dispensado aos funcionários, caso contrário, é melhor não chamá-lo de cliente.

Antes mesmo de ser um cliente, o funcionário público de uma administração deveria ser considerado um agente ou cabo eleitoral permanente, pois em uma organização pública o trabalho deste profissional fará a diferença quando o município precisar de algum serviço da prefeitura.

O que deve se propor com o Endomarketing é a assimilação do conceito de cliente interno em seu sentido primordial: o de parte integrante do município que demanda dos serviços públicos assim como qualquer outro cidadão.

4.2 - Qualidade e Marketing

O conceito de Qualidade determinado por Juran como “adequação ao uso” se efetiva quando é possível “determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente que os concorrentes” - conceito de Marketing apresentado por Kotler [1991:46]. As empresas que adotam o conceito de Qualidade fazem Marketing e as empresas que põem em prática o Marketing produzem Qualidade. Não é possível dissociar uma disciplina da outra, porque guardam em si os mesmos fundamentos e objetivos. Desta forma, é impossível situar áreas de atuação para um ou outro modelo de administração, pois ambos sempre atuaram dentro e fora das empresas, ocupando-se simultaneamente com a produção e com a satisfação dos clientes.

Outro aspecto crucial para a implantação na administração pública é a assimilação dessas filosofias pelas pessoas envolvidas no processo produtivo. A concepção comum aos teóricos destas disciplinas, apresenta a tese de que os novos conceitos implantados em

determinada organização devem ser primeiro assimilados e aceitos pela administração superior para, numa etapa posterior, ser reproduzido e introduzido entre os funcionários situados na base hierárquica.

Assim se dá nas organizações: não se implanta Qualidade ou Marketing para que as pessoas assimilem tais conceitos. A situação é inversa: a Qualidade e o Marketing são implantados quando as pessoas já assimilaram estas idéias. Desta forma, quando se elaboram programas para que os funcionários absorvam corretamente os novos princípios já adotados pela empresa, está-se assinando uma certidão de culpa, pois significa atestar que Qualidade ou Marketing não foram verdadeiramente implantados. E isto que estamos observando agora nesta administração que ao tentar a reeleição está tendo um índice alto de rejeição da população devido ao atendimento ineficiente feito pelos setores.

Raciocinando desta forma, não se pode admitir que o Marketing Interno venha a se constituir em um programa remedeiro, uma patrulha tapa-buracos, mas um programa bem estruturado e indissolúvel do Marketing como um todo.

4.3 Cultura e mudanças

Há, porém, um fator periférico muito importante e considerado como o item mais influente na composição da cultura de uma organização: o cliente ou seja o cidadão pagador de seus impostos.

A questão que se propõe é a seguinte: deve-se alterar a cultura de uma organização ou a própria organização? Deve-se mudar o comportamento dos funcionários para agradar seus patrões ou os dirigentes devem alterar suas condutas para agradar os funcionários?

Em condições normais de concorrência e mercado, os produtos são sempre criados, melhorados e adaptados para a maior satisfação dos clientes. Altera-se toda uma linha de produção ou modifica-se a forma de atendimento e prestação de serviços, tendo sempre como norte os desejos dos clientes. E o cliente interno? Este não merece que o produto-empresa neste caso administração que lhe está sendo oferecido modifique-se para atender os seus anseios?

Cada funcionário guarda em si uma rica experiência de vida, acumulada durante anos por convívios familiares e sociais, pela seqüência de erros e acertos que a vida lhes impõe. Não aceitar esta contribuição e considerar que o funcionário não sabe o que é melhor para a administração e para a melhoria da cidade é um erro estratégico recheado pelo preconceito.

Por que a culpa sobre o mau funcionamento das coisas recai sempre sobre o comportamento do administrador.

A Comunicação Interna é apontada como o instrumento mais importante dentro de um programa de Endomarketing. O que importa é que em Endomarketing a origem e o fim das mensagens devem estar situados entre os clientes internos ou seja os funcionários. Mesmo entre os veículos de característica descendente (da chefia para o subordinado), as informações contidas devem obedecer a um critério de escolha dos funcionários, esclarecendo as suas dúvidas e dando maior oportunidade de sua participação. Além disso, os veículos de característica ascendente (do subordinado para a chefia) devem ser incrementados, sobretudo a comunicação interpessoal.

Quando se fala em comprometer ou envolver os funcionários com os objetivos da administração têm-se um desafio muito parecido com a montagem de um quebra-cabeça, pois a organização é muito complexa. As pequenas peças espalhadas sobre a mesa aguardam seu agrupamento correto para tomar forma e sentido, e na medida em que são agrupadas, consolidam aos poucos a imagem integral da gravura. Sozinhas, as peças apenas sugerem uma representação mental da estampa a ser montada, que pode se assemelhar à realidade, ou não. O que precisa ser destacado com esta analogia, entretanto, é o fato de que todos são importantes para que a máquina pública funcione em perfeita, pois o administrador não pode estar em todos os lugares.

4.4 – Funcionários da Cidade

Há nas abordagens de Endomarketing, sobretudo na proposta de Bekin [1995], aspectos muito interessantes e complementares entre si. Não se pode concluir, porém, que

qualquer ação que se volte para dentro da administração possa ser considerado Endomarketing.

Endomarketing significa a aplicação e adaptação de técnicas e princípios de Marketing, voltadas para o interior da administração. É necessário considerar sempre que Marketing não é propaganda e não se destina a enganar ou induzir a comunidade, mas satisfazê-lo plenamente. As propostas de aplicação dos instrumentos sugeridos são inteiramente exequíveis, desde que adequados a situações particulares, e sempre de acordo com os interesses e opiniões do cliente mais próximo: o funcionário.

Marketing Interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes. Aliás, o Marketing Interno deve preceder o externo.” [Kotler, 1992:50]

Entretanto, convém observar que pela própria formação da palavra, Endomarketing sugere a aplicação ou adaptação de técnicas de Marketing para dentro da empresa, ou seja, qualificar a empresa para orientar-se também para o cliente interno.

Assim, apresenta-se duas possibilidades: a condução de programas de Marketing Interno, pré-requisito necessário e essencial à execução da administração de Marketing, e o Endomarketing como estratégia opcional de gestão.

Assim, Endomarketing consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-Fazenda) e a fidelização deste segmento.

A segmentação de mercado é um conceito utilizado principalmente por empresas orientadas para o cliente, pois que a sua prática apresenta pouca ou nenhuma importância para as empresas voltadas para a produção.

A definição do cliente interno como segmento de mercado é o que determina a forma como a empresa deve levar a cabo suas ações de Marketing para dentro da organização, pois ter o funcionário como colaborador é diferente de tê-lo como cliente.

Assim como os clientes externos, os funcionários diferem entre si em diversos aspectos, que devem ser considerados na hora de estabelecer subsegmentos, ao cruzar

variáveis como nível hierárquico, idade, atitudes, nível cultural e outros. A ramificação de segmentos torna-se relevante à medida em que facilita a identificação das necessidades de cada grupo – que podem ser diferentes em suas exigências - e indica os mais eficazes e específicos instrumentos e técnicas de Marketing a serem utilizados.

A técnica de segmentação de mercados deve ser reempregada em intervalos regulares de tempo, pois o comportamento e interesses dos clientes internos se alteram com o convívio social e com a implementação do endomarketing. Ao contrário do que se pode supor à primeira vista, a segmentação de mercado não serve para segregar funcionários, mas para adaptar o produto/empresa ao atendimento das necessidades de cada grupo, através do direcionamento de instrumentos específicos e de pesquisa. Nem sempre é possível acreditar, por exemplo, que um funcionário que exerce uma função mais simples, compatível com o seu nível cultural, seja capaz de assimilar informações técnicas com a mesma clareza que um gerente.

4.5- A pesquisa de Endomarketing

A determinação de subsegmentos de clientes internos e a pesquisa de Endomarketing, ainda que apresentem algumas semelhanças, são instrumentos com objetivos distintos. Enquanto o primeiro permite diferenciar grupos para um direcionamento e seleção de ferramentas e ações de Endomarketing, o segundo permite o acesso a informações acerca do ambiente global da administração. Resumindo: enquanto um busca saber como pensa o cliente interno, o outro procura detectar o que ele pensa.

A matéria-prima de um programa de Endomarketing é a informação obtida com os clientes internos. A forma mais objetiva e segura de obter as informações é através da pesquisa, que tanto pode observar os acontecimentos e municiar os profissionais da área de Endomarketing com informações adicionais sobre comportamento dos funcionários, como interpretar as informações obtidas para o estabelecimento de estratégias de Endomarketing.

Como visto, a pesquisa em Endomarketing favorece o planejamento, mas há também outras duas funções importantes: o desenvolvimento do programa e o controle

das ações. A pesquisa, quando utilizada com a função de retroalimentação de informações, pode auxiliar o pessoal de Endomarketing a reavaliar as ações durante o seu desenvolvimento, corrigindo eventuais erros de planejamento ou execução, e controlando seus resultados. A pesquisa em Endomarketing, assim como a pesquisa em Marketing, deve obedecer a métodos rígidos, com a tradicional seqüência de uma investigação científica. Ressalta-se especial atenção à definição do problema, e os objetivos pretendidos, pois a sua formulação equivocada pode gerar pesquisas sobre temas irrelevantes, consumindo o tempo dos pesquisadores e recursos financeiros da empresa.

Tanto a pesquisa quantitativa quanto à qualitativa podem ser instrumentos muito úteis e reveladores. Há porém, três abordagens básicas de pesquisa a serem utilizadas: a pesquisa por observação, que praticamente exclui o contato pessoal com o pesquisado; a pesquisa de levantamento, cujo principal instrumento é o questionário e, por último, a pesquisa experimental, onde são realizados estudos a partir de uma situação simulada.

A redescoberta do indivíduo, como o principal componente de um processo produtivo, traz à tona dúvidas e discussões em torno do estabelecimento de culturas empresariais modeladas à semelhança de seus proprietários, ou direcionadas à produção. Este é um dos aspectos que fundamenta o Endomarketing como forma de gestão de recursos humanos e o diferencia do Marketing Interno.

Quem deve estabelecer os valores, crenças e objetivos de uma organização? Os autores brasileiros que pesquisam o Endomarketing sustentam a pesquisa de clima como forma de conhecer a cultura de uma empresa, mas com a finalidade de identificar para mudar.

Qual a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Marketing que visa modificar hábitos e costumes de seus clientes para, a partir daí, consolidar seu produto no mercado? Esta questão remete à outra interrogação, semelhante em sua construção: Qual a possibilidade de sucesso de uma estratégia de Endomarketing que visa modificar hábitos e costumes de seus clientes internos para, a partir daí, consolidar a sua empresa?

Sabe-se, entretanto, que em ambos os casos existe a possibilidade de sucesso, mas este seguramente será alcançado com a evolução do tempo, de forma lenta e gradual e, sobretudo, porque deve estar respaldado em pesquisas que anteriormente apontaram a possibilidade desta transformação. A lógica do Marketing prevê que o produto deve ser modificado para atender as expectativas do mercado e não o inverso. Se esta lógica serve para o cliente externo, por que não serve para o cliente interno?

Assim, não é possível renunciar a importância do elemento humano nas organizações, desconsiderar suas aspirações e objetivos para impor uma cultura empresarial alienígena em sua concepção e autoritária em sua implementação.

Transformar e adaptar a empresa para atender seus clientes internos, assim como faz com seus produtos para encantar seus consumidores. Esta é a lógica do Endomarketing.

4.6 - Determinando a demanda em Endomarketing

O conceito de Endomarketing como “venda” da imagem da empresa para seus funcionários, é uma visão equivocada, uma vez que o Marketing não se ocupa em vender, mas identificar desejos e necessidades, gerar produtos e serviços e criar estímulos à compra.

Kotler [1992] classifica a demanda de mercado em oito situações e as denomina como demanda negativa, inexistente, latente, declinante, irregular, plena, excessiva e indesejada. A identificação da demanda corresponde a uma ação específica de Marketing e podem ser perfeitamente adaptáveis ao Endomarketing, se considerarmos a empresa como um produto e os empregados como clientes, a saber:

1. Demanda negativa – ocorre quando o cliente interno está tão insatisfeito com a empresa que passa grande parte de seu tempo útil elaborando e remetendo currículos para outras empresas, com a finalidade de deixar o emprego. Empregados têm demanda negativa por empresas inflexíveis e com política de remuneração muito baixa. Recomenda-se, neste caso, a implementação do Endomarketing.

2. Demanda inexistente – ocorre quando o cliente interno se mostra indiferente às diversas tentativas da empresa em modificar-se. Recomenda-se estudar mais o cliente interno para oferecer o que ele deseja.

3. Demanda latente – ocorre quando os clientes internos se mostram interessados em mudanças, mas a empresa não oferece a contrapartida. Situação em que o Endomarketing se implanta através da iniciativa dos próprios clientes internos.

4. Demanda declinante – ocorre quando os clientes internos assimilam as mudanças introduzidas em uma empresa, mas que com o passar do tempo apresentam desinteresse. Recomenda-se a verificação periódica dos desejos e anseios dos clientes internos através da pesquisa de Endomarketing.

5. Demanda irregular – ocorre quando os clientes internos são estimulados com premiações e demonstram interesse apenas para a consecução de objetivos imediatos. Recomenda-se a introdução de critérios diferentes de motivação para o trabalho.

6. Demanda plena – ocorre quando os clientes internos estão plenamente satisfeitos com as mudanças ocorridas na empresa. Recomenda-se o aperfeiçoamento constante para evitar o declínio.

7. Demanda excessiva – ocorre quando as mudanças são introduzidas lentamente e os clientes internos, apesar de satisfeitos e interessados, desejam transformações mais rápidas e evidentes. Recomenda-se, neste caso, alteração nos planos de Endomarketing para atender toda a demanda.

8. Demanda indesejada – ocorre quando o cliente interno percebe que as alterações na empresa visam apenas o aumento de lucros e não de seu bem-estar. Clientes internos, nestas condições, costumam prejudicar clandestinamente os trabalhos na organização. Recomenda-se a troca de objetivos.

Observa-se, então, que há diversos estágios de interesse e motivação na relação administração/ funcionários, e que para cada um deles há também uma ação de Endomarketing correspondente. Identificar o estágio de demanda existente significa saber

o quanto o funcionário está disposto a “comprar” ou seja vestir a camisa da administração, e estabelecer estratégias de estímulo à “recompra”.

CAPÍTULO-5

Conclusão

Há nas relações entre empregadores e empregados, constatações que podem até não ser definitivas, mas que são irreversíveis. As pequenas e subseqüentes conquistas, acumuladas através dos tempos, lançam ao esquecimento a época em que operários eram acorrentados às suas máquinas por doze e até dezesseis horas diárias de árduo e insalubre trabalho. Fatos como estes hoje são considerada absurda face o avanço no entendimento das possibilidades humanas e de seus relacionamentos.

O que presentemente se reconhece como relacionamento saudável entre as partes pode, em um futuro não muito distante, ser considerado contrário ao bom senso. Há, como se vê, muito espaço para as relações mais avançadas entre patrões e empregados, mas nem um milímetro para o seu retrocesso.

O Endomarketing, como se propõe nesta dissertação, é um ensaio para fazer crescer o funcionário como indivíduo e a empresa, nesse caso, uma administração pública como organização.

O novo trabalhador aprende nas escolas de ensino fundamental a importância dos trabalhos em equipe e o valor de suas contribuições para o grupo e para o relacionamento saudável com os demais. Aprende os princípios de igualdade e respeito à pessoa humana e pratica os preceitos de sociabilidade. Convivendo com o oposto descobre que o inverso não é necessariamente o incorreto, e isto o faz compreender a evolução e evitar o esmagamento do contraditório.

Quando lançado ao mercado de trabalho, sente-se órfão naquilo que apreendeu e subversivo em sua conduta, na medida em que a naturalidade de seu comportamento subverte os rígidos padrões empresariais. Um ser humano precisa da liberdade para criar; precisa participar do planejamento de suas ações; precisa ser ouvido e respeitado em suas opiniões.

Considerar e reconsiderar. Estas são as ações que dão amplitude ao Endomarketing: considerar a opinião daqueles que compõem o corpo funcional de uma organização, tratando-os como clientes de verdade e reconsiderar suas próprias opiniões acerca deste relacionamento.

Assim, numa breve análise conclusiva, pode-se verificar que as abordagens de Endomarketing apresentadas nesta dissertação, estão na verdade inseridas na proposta de arcabouço teórico deste trabalho, mas que por si não contemplam a complexidade do tema. É possível associar muitas das propostas de Brum (1994 e 1998), bem como a abordagem de Cerqueira (1994) e a proposta de Bekin (1995), auxiliando na composição do sucesso na administração interna.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre ENDOMARKETING**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998

BRUM, **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: as Dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Relações Públicas nas Empresas Modernas**. Lisboa: Centro do livro Brasileiro, 1969
RANGEL, Alexandre. **Cliente Interno: O Mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1991

