

CIBELE BIANCOLINI DA CUNHA

**O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE
TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Marketing Empresarial, no Curso de Pós Graduação em Marketing Empresarial, Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração, Instituto Euvaldo Lodi, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Henrique Müller Prado

CURITIBA

2004

Agradecimentos

Escrever uma monografia é, sem dúvida, um desafio. E sua conquista se deve ao apoio e incentivo que recebi de pessoas muito queridas.

Sou muito grata ao Professor Orientador, Paulo Prado, que, com sua visão e conhecimento profissional mostrou-me o caminho ideal para chegar a esse resultado.

A todo apoio, incentivo e carinho nos momentos mais apreensivos e angustiantes que recebi do meu esposo, Carlos.

À minha querida mãe, Regina, que é para mim um exemplo de determinação e garra, no qual procuro me espelhar.

Às minhas amigas e colegas de trabalho, Angélica e Cláudia, que me ofereceram a oportunidade de trabalhar profissionalmente com endomarketing e foram responsáveis por me fazer acreditar na grandeza do tema.

SUMÁRIO

RESUMO	VI
INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I	
ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO E EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO	11
CAPÍTULO II	
O CLIENTE COMO FOCO PRINCIPAL	13
CAPÍTULO III	
ESTRATÉGIAS DE ORIENTAÇÃO DA EMPRESA AO CLIENTE	17
CAPÍTULO IV	
O PAPEL DOS FUNCIONÁRIOS NO FUTURO DA ORGANIZAÇÃO	19
CAPÍTULO V	
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO	22
CAPÍTULO VI	
A DESCOBERTA DO VALOR PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES	24
CAPÍTULO VII	
O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO	26
CAPÍTULO VIII	
OBJETIVOS DO ENDOMARKETING	29

CAPÍTULO IX

ABRANGÊNCIA DOS PLANEJAMENTOS DE ENDOMARKETING	33
---	-----------

CAPÍTULO X

IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMAS DE ENDOMARKETING	35
--	-----------

CAPÍTULO XI

A QUESTÃO DA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	39
--	-----------

CAPÍTULO XII

A RESPONSABILIDADE DA COMUNICAÇÃO	45
--	-----------

CAPÍTULO XIII

A IMPORTÂNCIA DE DIRECIONAR A COMUNICAÇÃO PARA O CLIENTE INTERNO	48
---	-----------

CAPÍTULO XIV

COMO O ENDOMARKETING COLABORA NOS RESULTADOS DAS EMPRESAS	53
--	-----------

CAPÍTULO XV

CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
-----------------------------------	-----------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
---	-----------

RESUMO

No agitado mundo dos negócios que elemento pode garantir a sobrevivência das empresas nos próximos 5, 10, 50 anos?. Esta pergunta que arpeia muitos presidentes de empresas será analisada através de uma pesquisa bibliográfica, reunindo a visão de vários autores, que aprofundaram conhecimentos sobre o assunto, relativas a uma ferramenta de gestão, a qual procura garantir a longevidade organizacional. Busca-se encontrar, na literatura especializada, a confirmação de que o endomarketing pode contribuir na conquista de resultados positivos das organizações referentes a sua produtividade e lucratividade, pois trabalha com a valorização dos empregados, motivando-os e comprometendo-os com as metas e objetivos das organizações. A primeira parte do trabalho resgata uma breve construção histórica da evolução das empresas e dos efeitos da globalização na sociedade, o cliente como foco principal, as estratégias de orientação das empresas voltadas para o cliente e o papel dos funcionários no futuro das organizações. Na seqüência, faz-se um estudo sobre a influência da cultura organizacional no ambiente de trabalho e a descoberta do valor pessoal nas organizações. Em seguida aborda-se o endomarketing como ferramenta de gestão, seus objetivos, sua abrangência e sua implantação. Neste momento procura-se trazer a tona à questão da motivação, da satisfação e o comprometimento nas organizações. A última parte do estudo acadêmico, trata da responsabilidade da comunicação, da importância em direcionar a comunicação para o cliente interno e como o endomarketing pode colaborar com os resultados das empresas, além das análises finais e sua contribuição para a literatura específica.

INTRODUÇÃO

O cenário mercadológico mundial aponta para um ambiente de turbulências, em que as empresas lutam diariamente pela sua sobrevivência. A globalização eliminou as fronteiras geográficas e os concorrentes encontram-se em todos os lugares e surgem em quantidades cada vez maiores, disputando espaço na mente e no coração dos consumidores. As inovações tecnológicas ocorrem em velocidades cada vez maiores e podem se tornar determinantes na influência das decisões de compra. Diante desta nova realidade, as empresas buscam, incansavelmente, maneiras de manterem-se vivas, produtivas e lucrativas.

Há um elemento comum em todas as empresas, de qualquer ramo, sejam fabricantes de produtos ou prestadoras de serviços: os funcionários. Nenhuma empresa existe sem a presença deste importante personagem que emprega sua dedicação e conhecimento em prol das organizações. Essas pessoas são responsáveis por tarefas que, se desempenhadas com eficácia, resultam em produtos e/ou serviços de qualidade. A busca pela qualidade é hoje um fundamento básico na conquista e manutenção dos clientes, que tornam-se cada vez mais exigentes. Portanto, um funcionário que não preserva a qualidade do resultado do seu trabalho está contribuindo para a extinção da empresa em que trabalha.

De que forma motivar, valorizar e estimular os empregados para que eles produzam com qualidade, buscando otimizar e aprimorar o processo produtivo, gerando melhoria no ambiente de trabalho e um diferencial competitivo perceptível ao consumidor, influenciando na sua decisão de compra?

Para analisar a questão proposta, uma ampla revisão bibliográfica será realizada, com a finalidade de aprofundar os conhecimentos sobre o tema, verificando as visões das autoridades sobre o assunto, buscando-se um apontamento sobre como trabalhar o cliente interno, focando resultados refletidos no comportamento do cliente externo.

As empresas preocupadas em atingir suas metas e conquistar seus objetivos devem buscar em seus funcionários aliados e não inimigos. Para trabalhar essa questão, os profissionais de marketing contam com um conceito relativamente novo, o endomarketing. Utilizando conhecimentos e experiências do marketing dentro das organizações é possível criar um ambiente em que impera o comprometimento, tanto com os colegas quanto com a alta administração, permitindo a criação de um diferencial competitivo que pode significar a longevidade e o sucesso empresarial.

Como objetivo do estudo, busca-se encontrar, na literatura especializada contemporânea a comprovação da eficácia da utilização do endomarketing no ambiente de trabalho, identificar as importantes transformações pelas quais as organizações têm passado, analisar as principais variáveis motivacionais e culturais que mobilizam os empregados e geram melhoria na qualidade dos produtos e serviços, resultando em melhor relacionamento com os clientes e maior participação no mercado.

Para melhor abrangência dos temas do estudo, ele está subdividido em quinze partes: no capítulo I o tema será a evolução e os efeitos da globalização nas organizações. Nele pode-se compreender como se dava a relação de trabalho entre empregados e empregadores no século passado e como os donos das empresas se sentiam seguros em relação ao mercado e por isso muitas empresas tradicionais acabaram desaparecendo. O capítulo II apresenta que, com o passar do tempo, o foco da empresa passou a ser o cliente e a forma como ele percebe as qualidades do produto ou serviço. O cliente é o único ser que poderá assegurar a sobrevivência das empresas no futuro. Já o capítulo III diz que para conquistar a fidelização do cliente as empresas devem aplicar estratégias que visam sua diferenciação no mercado. No capítulo IV, o estudo continua sua abordagem indentificando como peça chave nesta empreitada, os empregados, que devem estar envolvidos nas estratégias adotadas e perceber a real importância do cliente para sua empregabilidade.

O capítulo V provoca uma reflexão sobre a influência da cultura organizacional no ambiente de trabalho. Cada empresa tem uma identidade que a difere das demais, como se representasse sua impressão digital. Assim, a cultura

organizacional é responsável por determinar quais serão os valores, o direcionamento ético, as relações internas e externas, o respeito pelo meio ambiente, pelos colaboradores e a comunidade etc. No capítulo VI é possível perceber que, com o passar do tempo, as culturas organizacionais adotaram uma postura diferente daquela que excessivamente cultivava os interesses econômicos, para empresas que valorizam o desenvolvimento humano, das habilidades e do conhecimento, revertendo essa característica em imagem positiva para os públicos de interesse.

Já o capítulo VII apresentará o endomarketing como ferramenta de gestão, no qual será possível compreender seu conceito. Segue uma seqüência de capítulos: VIII tratará dos objetivos e o IX da abrangência desta ferramenta, assim como sua importância para a sobrevivência das organizações, focada na união, no comprometimento de empregados e empresas na busca dos objetivos comuns, como o atendimento eficaz e a satisfação dos clientes. Já o capítulo X, uma descrição de como devem ser implantados programas de endomarketing na visão de autores especializados no tema.

O capítulo XI tratará das questões da motivação, satisfação e comprometimento dos funcionários. Uma investigação de obras da área de psicologia fez-se necessária para o conhecimento desses conceitos que impactam no sucesso ou fracasso dos planejamentos de endomarketing. As principais teorias de motivação foram estudadas e as mais utilizadas no âmbito empresarial foram relatadas neste capítulo. Os conceitos de satisfação e o comprometimento também são contemplados para que seja possível compreendê-los e distingui-los, e identificar porque são tão mencionados nos planejamentos de endomarketing.

O capítulo XII tratará do instrumento mais utilizado no auxílio e na difusão dos planejamentos de endomarketing: a comunicação interna. Neste capítulo será possível perceber a responsabilidade da comunicação nas empresas e como ela influencia o cotidiano organizacional. No capítulo XIII o estudo acadêmico vai demonstrar a importância de direcionar esforços de comunicação para o público interno e quais efeitos isso pode refletir nos negócios. Já o capítulo XIV será

desenvolvido um apanhado geral para comprovar o quanto o endomarketing pode colaborar com os resultados das empresas no cenário atual.

Finalmente, o capítulo XV trata das considerações finais, uma análise compilada de todos os temas anteriormente abordados, além de uma singela contribuição pessoal ao tema.

Esta monografia se propõe a estudar o endomarketing aplicado a este cenário, apresentar a ferramenta como uma importante estratégia na gestão de RH, Comunicação e Marketing, demonstrar como sua correta utilização pode impactar nos resultados positivos relacionados à produtividade, lucratividade e participação no mercado e propor algumas inovações à sua forma de aplicação baseado em algumas experiências práticas profissionais.

CAPÍTULO I

Organizações: evolução e efeitos da globalização

MOSCOVICI (2001), postula que no passado, numa época não muito distante da atual, havia uma única maneira de fazer as coisas. As pessoas viviam em cidades pequenas, com poucos recursos, sem as facilidades de comunicação existentes na atualidade. As notícias demoravam muito a chegar, quando chegavam. As poucas indústrias que existiam fabricavam produtos de acordo com as orientações do dono da empresa, que era considerado dono da verdade e sabia exatamente o que e como fazer. Como bons generais, estabeleciam as regras, políticas e relações de poder nas suas empresas. Concorrentes praticamente não existiam e os clientes, sem opção, não incomodavam. Compravam sempre o mesmo produto e sempre ficavam satisfeitos, ou pelo menos não reclamavam. Os empresários, com a impressão de futuro garantido não viam motivos para mudar. A sensação que imperava é que a empresa era a dona suprema da situação e que os empregados eram meros servos. Como o trabalhador doava seu tempo e mão de obra exclusivamente e em tempo integral para as organizações, a remuneração que ele obtinha da empresa era sua única fonte de sustento.

Passado pouco mais de um século, a era industrial foi substituída pela era da informação e as organizações tiveram que aprender a conviver em um ambiente de competição feroz, fusões para buscar maior competitividade e maior participação no mercado, margem de lucro reduzida, consumidores exigentes e pouco fieis, falências e concordatas. São constantemente apontadas pela mídia como as responsáveis pela degradação do meio ambiente, pela automação e substituição da mão de obra humana pelas máquinas, gerando desemprego, miséria, violência e baixa qualidade de vida urbana. Os clientes se respaldam em seus direitos exigindo tratamento diferenciado e produtos de elevada qualidade a preços cada vez mais baixos.

Com as crises, as empresas estão descobrindo, muitas vezes de forma dolorosa, que o uso de soluções velhas para resolver problemas novos pode ser muito perigoso e se quiserem evitar uma concorrência devastadora em preço, elas têm de encontrar outras formas de agregar valor para seus clientes.

Sobreviver neste mundo globalizado exige rápida adaptação das organizações na tentativa de se renovar e buscar a melhoria contínua a cada momento. "A mudança é imperativa, o ritmo acelerado e o controle escapa totalmente das mãos dos empresários e gestores. Para sobreviver e navegar no mar revolto é necessário que a organização se torne inteligente, flexível, ágil e criativa." (MOSCOVICI, 2001, p. 164)

CAPÍTULO II

O cliente como foco principal

Nesta época, em que as mudanças tecnológicas ocorrem em uma velocidade espantosa, impactando em alterações na economia mundial, na sociedade e na cultura, o mercado de consumo mundial está voltado para o cliente. Exposto a uma diversidade enorme de opções e diariamente incentivado pelos meios de comunicação a um consumismo desenfreado, é ele quem decide o que comprar, quando comprar, porque comprar, de quem comprar, para que comprar e isso define os destinos de muitas organizações. Nada nem ninguém é capaz de garantir que grandes empresas de renome mundial e bem sucedidas continuarão existindo nos próximos 10 anos.

Numa economia voltada para o cliente, o momento da verdade surge no contato entre o cliente e o pessoal linha de frente. Aí é que passa a qualidade do serviço, seja de fato um serviço, ou um produto industrial. Aí é que se demonstra a eficiência da orientação para o cliente, aí é que surge a vantagem competitiva. O que normalmente acontece é que os funcionários não estão qualificados ou autorizados a dar aos clientes uma resposta adequada à sua demanda específica ou até mesmo a lhe dar uma informação que ele, o cliente, considera relevante. O funcionário não tem ao seu alcance – para satisfazer o cliente – qualquer possibilidade de tomar a decisão adequada. (BEKIN, 1995, p. 28).

O motivo principal da existência de uma empresa é dar lucro, mas muitas parecem não perceber que esta lucratividade resulta da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

De acordo com GRÖNROOS (1995), a melhor maneira de aprimorar a qualidade dos produtos e serviços prestados aos consumidores é conhecer as necessidades, treinar, motivar e valorizar o trabalho dos empregados que exercem contato direto com eles nos chamados momentos da verdade. Nesses momentos é que o cliente vai determinar seu futuro relacionamento com aquela empresa.

Toda a organização, principalmente os gerentes devem buscar conhecer e compreender os desejos dos clientes e como eles percebem a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa, da tecnologia, dos sistemas e procedimentos, concorrência, ou seja, devem estar atentos para as novas exigências do mercado para que possam agregar mais valor para os clientes e assim, se destacar da concorrência.

Para garantir um relacionamento firme e duradouro com os clientes é necessário que a empresa, em seu todo, entre em contato com os clientes, e não só o departamento de marketing. Todos devem ser responsáveis pela percepção que eles terão da empresa, devem ser envolvidos e estarem comprometidos com os resultados.

As empresas procuram estar preparadas e se armar com as melhores ferramentas para enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada. No caso dos serviços, faz-se necessário entender como eles ocorrem e de que forma a empresa tem e faz seus contatos com o cliente, os chamados “hora da verdade”, nome introduzido com sucesso por Norman (1984), que diz que “os momentos da verdade são as interações entre os clientes e os representantes da empresa.” (GRÖNROOS, 1995, p.18). São justamente nestes momentos de oportunidade, que podem ocorrer inúmeras vezes durante a prestação de um serviço, que a empresa tem a chance de apresentar ao consumidor todo seu potencial e qualidade percebida. Tamanha é sua importância, que as horas da verdade devem ser planejadas e bem conduzidas pelos empregados que terão contato com o cliente para que nenhum problema de imagem se crie e prejudique a percepção de qualidade por parte do cliente.

Estudos abordaram 10 aspectos determinantes da percepção da qualidade que um cliente avalia a respeito de uma empresa. São eles:

1. **Confiabilidade:** é percebida quando a empresa desenvolve seus serviços da forma como o cliente esperava e sempre com o mesmo padrão estabelecido.

2. **Rapidez de resposta:** é percebida quando os empregados estão dispostos a fazer o que for necessário para realizar um pronto atendimento com relação às solicitações dos clientes.
3. **Competência:** acontece quando o cliente percebe que a empresa tem conhecimento técnico e habilidades para desenvolver as atividades a que se propôs.
4. **Acesso:** é a característica que determina a facilidade com que o cliente entra em contato com a empresa prestadora de serviços, através de diversos meios, como: telefone, e-mail, tempo de espera adequado etc.
5. **Cortesia:** é percebida quando uma empresa desenvolve suas atividades com respeito, consideração e contato amigável com seus clientes e empregados.
6. **Comunicação:** é a capacidade da empresa em divulgar informações relevantes aos clientes de maneira clara, assegurando que eles entendam às suas orientações e esclareçam suas dúvidas.
7. **Credibilidade:** é a confiança, honestidade, transparência nos processos.
8. **Segurança:** é percebida quando o cliente se sente livre de ameaças, dúvidas ou perigos.
9. **Compreender/conhecer o cliente:** envolve todos os esforços da empresa na tentativa de se conhecer melhor quem são seus clientes, o que eles necessitam e qual a melhor forma de atender às suas expectativas.
10. **Tangíveis:** característica que está relacionada a todas as evidências de que o serviço foi prestado da maneira adequada.

A tão sonhada e desejada diferenciação entre as empresas pode ser alcançada por meio dos serviços que elas prestam ao cliente e como ele percebe este serviço, sendo, portanto, uma característica ilimitada de geração de vantagens competitivas.

CAPÍTULO III

Estratégias de orientação da empresa ao cliente

Existem inúmeras estratégias que as empresas podem seguir visando sua diferenciação no mercado, porém, GRÖNROOS (1995) sugere quatro formas de abordagem estratégica, sendo que nenhuma delas exclui a outra, porém, apenas uma deve direcionar a empresa.

1. **Estratégia da qualidade técnica** – quando a qualidade técnica passa a ser a mais importante característica da empresa e sua maior vantagem competitiva. Porém, os concorrentes atualmente levam menos tempo para se igualar em termos de tecnologia e a vantagem percebida pelo cliente pode diminuir.
2. **Estratégia de preço** – é quando a empresa baseia sua relação com o cliente na premissa de ser a opção de menor custo para ele. Porém, não é uma estratégia muito recomendada, pois quando a empresa não for mais esta opção, não haverá mais nenhuma característica que garanta que o cliente não vai procurar uma opção melhor, migrando para a concorrência.
3. **Estratégia de imagem** – é a forma como a empresa divulga seus serviços ao consumidor, criando nele a imagem de prazer, status, bem estar etc em estar usufruindo seus serviços. Também é uma estratégia que não se baseia em atributos concretos, como a de preços (competitividade).
4. **Estratégia de serviços** – é a criação de vários serviços complementares à atividade principal de maneira competitiva, que venham reforçar o relacionamento com os clientes e agregar valor, diferenciando a empresa e mantendo a concorrência distante. Dessa forma, a prioridade gerencial da empresa passa a ser o serviço, o que não significa que os demais aspectos

serão esquecidos. O diferencial é obtido por meio de valores e benefícios que chegam ao cliente em forma de serviço.

O controle de qualidade na hora da prestação dos serviços, envolvendo pesquisas de satisfação, está se tornando cada vez mais necessário para se conhecer como o cliente percebe a empresa. Dessa forma é possível identificar, avaliar e corrigir procedimentos considerados indesejáveis aos clientes.

“Qualidade de um produto ou serviço é qualquer coisa que o cliente perceba como tal.” (GRÖNROOS, 1995, p. 47). O que conta é a qualidade na forma como é percebida pelos clientes e é esta qualidade, que transformada em vantagem competitiva, garante a segurança no emprego e a longevidade da organização. O cliente é capaz de perceber a qualidade do serviço após vivenciar uma experiência, que será positiva, neutra ou negativa, dependendo da satisfação das suas expectativas.

CAPÍTULO IV

O papel dos funcionários no futuro da organização

Essa nova realidade aponta que a maior riqueza que se pode ter e contar na atualidade como garantia de longevidade é o conhecimento. E quem detém o conhecimento nas organizações são as pessoas. Elas fazem parte de qualquer tipo de organização e são responsáveis pela sua dinâmica e pela sua vitalidade, inovando, criando e aperfeiçoando processos. Por isso, elas podem levar a organização a se posicionar de maneira mais competitiva, se diferenciando das demais, pois cada ser humano é único e cada conjunto será composto da união das particularidades, tornando-se uma equipe de características únicas e originais. Gerir uma organização, dando-se atenção às pessoas e suas necessidades, é uma atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, principalmente no cenário atual.

As organizações são feitas por pessoas, elas dependem da boa vontade e entusiasmo do pessoal que faz parte dela. Tanto no mundo capitalista quanto no socialista estão ainda dominados pelo antigo paradigma cartesiano-newtoniano em que o homem é considerado algo mecânico, um objeto a ser manipulado para consumir cada vez mais e produzir cada vez mais coisas para se consumir. E, para se obter resultados bastava pagar e dar ordens para serem obedecidas, dando treinamento quando necessário. Nas organizações do séc. XXI, o homem não aceitará mais ser tratado como mera peça na engrenagem. Ele vai querer saber por que, para quem e porque ele trabalha. E mais do que isso, só aceitará trabalhar e o fará com entusiasmo sabendo que ele contribui de algum modo para servir a humanidade. (WEILL, 1995, p.44).

CATTANI (2002) comenta a importância do chamado Capital Humano sobre duas óticas. A capacitação do funcionário pode se tornar um fator de aumento de produtividade, o que permitiria maiores ganhos para as empresas e também para os trabalhadores, pois com seu conhecimento, agregam valor ao processo produtivo. Também podem avaliar se o investimento e o esforço empregados na sua formação serão valorizados e compensados em maior remuneração por parte do empregador.

A gestão do trabalho tem se modificado de acordo com as exigências do mercado e a valorização do Capital Humano tem aumentado graças à busca pela qualidade total nas organizações. “O imperativo da competitividade, agora em escala internacional, obriga as empresas a desenvolverem estratégias visando à qualidade total. Para tanto, torna-se necessário conquistar o comprometimento dos trabalhadores no processo produtivo, especialmente quando se trata da operação de máquinas e equipamentos sofisticados e caros.” (CATTANI, 2002, p.51)

MOSCOVICI (2001) contempla que o conhecimento é hoje o principal ingrediente para criar riqueza e que a gerência desse capital intelectual constitui a mais importante tarefa econômica dos negócios empresariais. Porém, muitas organizações permanecem ignorando seus elementos mais valiosos nesta era da informação, sem saber usar o conhecimento como recurso estratégico, continuando a tratar os recursos humanos de forma contábil tradicional, como itens descartáveis, de substituição semelhante às máquinas.

O meio de produção da atualidade é o conhecimento, o qual é de propriedade dos trabalhadores e é altamente portátil. As empresas dependem deste conhecimento tanto quanto os trabalhadores dependem de sua remuneração. Muitos funcionários, talvez a maioria ainda terão emprego, em tempo integral, com um salário que provê toda a sua renda ou a maior parte dela. No entanto, um número crescente de pessoas que trabalham para uma organização não será funcionário em tempo integral, mas em tempo parcial, temporário, como consultor ou contratado. Mesmo entre os que têm emprego em tempo integral, muitos poderão não ser funcionários da organização para qual trabalham, mas sim de uma empresa terceirizada.” (DRUCKER, 2003, p. 100).

Para BEKIN (1995), a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade rápida de decisão, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações.

Isso se tornará possível por meio da fundamental participação ativa e comprometimento dos funcionários. Eles fazem parte das organizações e devem estar constantemente sendo motivados para que canalizem suas energias e esforços no mesmo sentido da organização, na busca por seus objetivos existenciais. O grande diferencial das organizações vitoriosas é a atitude pró-ativa,

baseada na crença dos próprios valores, criando um diferencial competitivo adicional.

Ser uma empresa voltada para os funcionários inclui princípios como um maior envolvimento dos empregados, desenvolvimento de uma cultura de apoio e comunicação e a gestão da mudança dentro do ambiente de trabalho. As empresas focadas no funcionário não chegam a isto apenas para serem socialmente agradáveis. Vários estudos já demonstram que quanto mais satisfeitos e felizes são os empregados, maior a satisfação dos clientes. Portanto, voltar-se para o funcionário é uma questão de bom senso empresarial. (ECKES, 2001, p. 46).

Portanto, o primeiro ambiente a ser trabalhado é o ambiente interno, investigar em quais valores os funcionários acreditam, se eles são os mesmos que a empresa acredita e em que grau ele se considera integrado e comprometido com esses valores. Se a empresa não os cria, os funcionários tenderão a criá-los e defendê-los e nem sempre eles serão convergentes com os ideais da empresa.

A utilização da comunicação interna como forma de divulgação das idéias, pensamentos, sentimentos, intenções e ações promovem um entendimento entre as pessoas na organização. Através dos esforços de comunicação interna é preciso demonstrar às pessoas que compõem a organização sua importância e contribuição para a sobrevivência da empresa, bem como o que está sendo esperado delas.

Neste contexto, BRUM (1998) destaca que o endomarketing se torna a ferramenta essencial, pois sua função é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre os negócios da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

CAPÍTULO V

A influência da cultura organizacional no ambiente de trabalho

SOLOMON (2002) constata que a cultura é a personalidade de uma sociedade, incluindo suas idéias, valores, ética, maneira de se vestir, se comportar, se alimentar etc. Compõe-se de um conjunto de significados, rituais, normas e tradições compartilhados entre os membros de uma organização ou sociedade. Portanto, cultura é algo enraizado, construído ao longo do tempo e forma um referencial que diferencia os povos um dos outros e determina seus comportamentos para que vivam em harmonia em uma sociedade.

Já na esfera organizacional, a cultura pode ser entendida como:

Conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos indivíduos na esfera de uma empresa específica, representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, estórias e mitos, tabus e símbolos. Essa rede define o modo pela qual determinado grupo de indivíduos aprende a lidar com problemas, modo esse passado para novos membros. (CATTANI, 2002, p.64)

Portanto, pode-se notar que todas as organizações possuem culturas próprias que as distinguem das demais. Na visão de ROBBINS (2002), a cultura organizacional define como o trabalho é realizado, conferindo estabilidade nas relações. A cultura é compartilhada por todos os funcionários, exercendo influência significativa no comportamento e atitudes dos seus membros.

Cada organização nasce e cresce de maneira distinta e são influenciadas pelas exigências econômicas do ambiente em que está inserida, pelos modos de dominação existentes, pela sua história, pelas diversidades culturais das pessoas que trabalham nelas e essas características conferem a cada organização uma maneira única de influenciar os comportamentos individuais e coletivos.

Isso prova que as organizações têm vida própria e através da cultura organizacional determinam tudo aquilo que é considerado comportamento apropriado e significativo para cada organização, exercendo o papel de dominadora e controladora. Esse processo, normalmente, inicia-se no momento da contratação. Quando as pessoas entram nas organizações e começam a fazer parte deste novo sistema, são integradas ao grupo por meio de uma série de informações que resultam em uma aculturação, que promoverá a conscientização do que a empresa espera dele, ou seja, seu papel de obediência às normas apresentadas.

Uma cultura organizacional fortemente difundida e com elevado nível de aceitação influenciará mais eficientemente o comportamento dos seus membros, e gerando um alto grau de controle comportamental. Os funcionários sentem-se mais comprometidos com a empresa, e concordam mais facilmente com os pontos de vista organizacionais, resultando em redução do índice de rotatividade da força de trabalho.

Na visão de CERQUEIRA (1994), o valor cultural é tudo o que é capaz de incentivar as pessoas a tomarem atitudes, baseadas em algo que reconhecem como válido para suas vidas. Para ele, o comprometimento tem origem em valores culturais. As organizações que estabelecem suas metas nos valores culturais difundidos em conjunto com os empregados garantem que sempre poderão contar com empregados comprometidos e motivados, pois irá restringir todos aqueles que se contrapõe a eles.

CAPÍTULO VI

A descoberta do valor pessoal nas organizações

DAVEL e VERGARA (2001) afirmam que, na década de 70, a visão da administração em relação às pessoas que trabalhavam nas organizações era “encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais”.(DAVEL e VERGARA, 2001, p.34).

CHANLAT (1993) declara que o mundo vivenciou uma época voltada para satisfazer interesses econômicos rigidamente estabelecidos e as pessoas que trabalham nas organizações eram vistas como recursos, cujo investimento deve obter um retorno satisfatório a ser avaliado, assim como as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Devido a esse conceito, muitos trabalhadores ainda hoje carregam como herança o sentimento de que o trabalho é uma obrigação penosa e buscam a realização pessoal fora do ambiente das organizações.

De acordo com CATTANI (2002), a administração de RH tinha como seu principal objetivo, facilitar a influência da gestão sobre o comportamento das pessoas, com a finalidade de resultar em um funcionamento eficiente para a organização. Contudo somente a partir do final desta década de 70, passaram a constatar que o tratamento que as empresas forneciam às pessoas transformariam-se em vantagens competitivas em relação ao comprometimento, adaptabilidade e alta qualidade, desenvolvendo um sentimento de confiança e colaboração para com a empresa. Por isso a cultura organizacional deve gerar e moldar significados essenciais para a existência da organização, “pois representam as relações capazes de determinar estados de motivação, inovação, criatividade, adesão, comunicação, possibilidade de ascensão, status, prestígio, divisões entre classes, divisão sexual e outros mais de natureza comportamental e social.” (CATTANI, 2002, p.64).

Oriunda da necessidade de se conseguir maior comprometimento e motivação dos empregados surge um novo conceito incorporado na maneira de gestão de inúmeras empresas: a gestão participativa. Nela, os trabalhadores também exercem o poder de decisão sobre assuntos administrativos, comerciais e na condução da empresa e podem vir a receber participação nos lucros. Delegar poder significa transmitir para o empregado a responsabilidade de encontrar soluções para atender aos anseios do cliente e permitir que ele tome as decisões de acordo com sua percepção de eficiência. Isso é extremamente desafiador, estimulante, motivador e traz satisfação ao notar que o cliente também está satisfeito.

A delegação de poder baseia-se no modelo de envolvimento, ou compromisso, que supõe que os empregados, em sua maioria, possam tomar decisões adequadas – e gerar boas idéias para operar os negócios – se forem apropriadamente socializados, treinados e informados. Também supõe que os empregados possam ser internamente motivados para um desempenho efetivo e que eles sejam capazes de autocontrole e autodireção. Embora o amplo uso do termo delegação de poder seja relativamente novo, a filosofia subjacente de envolvimento do empregado não é. (LOVELOCK, 1995, p. 428).

Esse maior envolvimento dos funcionários, assumindo responsabilidades gerenciais resulta em redução de conflitos, maior dedicação à organização, lealdade e ganhos em produtividade, pois dessa forma a empresa alia suas necessidades, de lucro e aumento de produtividade, a das pessoas, de segurança financeira, estabilidade, conhecimento etc.

O endomarketing tem como missão transmitir os valores da cultura organizacional para seus membros. Todos devem entender da mesma forma as visões da empresa e se comprometer com elas para que a organização atinja seus objetivos. Na abordagem de BEKIN (1995), o endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa e deve estar enraizado e apoiado na cultura organizacional para desencadear um processo de motivação e capacitação dos funcionários. Num ambiente em que a comunicação interna flui em todos os níveis, surge naturalmente a coesão da força de trabalho, gerando um relacionamento cooperativo.

CAPÍTULO VII

O endomarketing como estratégia de gestão

Como se pode notar, as organizações possuem uma necessidade enorme de se comunicar com seus empregados com a finalidade de transmitir suas regras e normas e assegurar que eles as compreendam e pratiquem para atingir as metas estabelecidas.

A origem da palavra endomarketing foi estudada por LAZZARI & BEUX (2000) que apontam que o prefixo endo vem da palavra grega *endon* e seu significado pode ser traduzido como interior, interno. Em seus levantamentos bibliográficos citam também a definição de marketing descrita por Armstrong e Kotler: “marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeja a produção, os serviços e os programas adequados a esses mercados.” (LAZZARI & BEUX, 2000, p.6). Sendo assim, endomarketing pode ser compreendido como um esforço organizacional interno que visa conhecer os desejos dos seus colaboradores para alavancar ações, as quais permitam um crescimento da produção, melhora na qualidade dos produtos e serviços através de programas que incentivem, motivem e valorizem os empregados, buscando uma diferenciação perante a concorrência.

De acordo com GRÖNROOS (1995), o endomarketing, ou marketing interno é uma área que se desenvolveu como resultado de pesquisas sobre marketing de serviços e concluíram que o os empregados devem ser o primeiro foco principal da empresa. Se o marketing interno for bem sucedido, isso se torna um indicador de sucesso também para o público externo.

Endomarketing se define como ações de marketing para o público interno, cujo objetivo é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando

os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações, com a finalidade de 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. (BEKIN, 1995, p. 4).

O levantamento histórico realizado por LORENZO (2001) revela que o aparecimento do endomarketing está relacionado com a competição feroz entre as indústrias americanas e japonesas, principalmente as do ramo automobilístico e eletrônico. As empresas japonesas superaram as americanas no número de vendas, na produtividade e no lucro na década de 80, devido a uma gestão participativa, que dava ênfase ao fator humano. As empresas japonesas primavam por ouvir os empregados e os envolviam nos processos decisórios, desde o pessoal administrativo até o chamado chão de fábrica. A responsabilidade pela tomada de decisão era compartilhada por todos os empregados e pelos supervisores. Quando os americanos perceberam que essa interação entre empresas e empregados gerava resultados positivos, passaram a repensar seus métodos e estruturas e desenvolveram o conceito e a gestão baseada no endomarketing.

Na percepção de BRUM (1998), os funcionários devem tornar-se aliados das empresas para alcançar metas e garantir a sobrevivência das organizações. Todas as ações internas das empresas devem estar focadas para uma aproximação maior entre empresa e funcionários para que eles se sintam motivados, comprometidos e defendam a empresa em qualquer situação. O endomarketing deve preparar a força de trabalho para novas conquistas e mudanças, envolvendo emocionalmente os membros da equipe às causas da empresa e gerando credibilidade para que eles se empenhem de corpo e alma na realização de suas tarefas.

É comum encontrarmos empresas que buscam essa integração empresa X funcionário, porém desenvolvem ações motivacionais apenas nos níveis hierárquicos superiores. Esse tipo de ação não resulta em benefícios para a organização, pois todos os empregados, desde a alta administração até o chão de fábrica devem estar integrados e motivados com a mesma intensidade e unidos em torno da mesma finalidade. "O envolvimento dos funcionários com os programas da empresa se dão mais no nível hierárquico superior, enquanto que a base da pirâmide se envolve pouco, devido à inexistência de comunicação interna adequada, que utilize

instrumentos sistêmicos e integrados, de modo a tornarem as pessoas motivadas para o mesmo fim.” (BRUM, 1998, p. 16)

Ainda de acordo com GRÖNROOS (1995), o endomarketing deve focar o desenvolvimento de uma consciência de clientes em seus empregados, ou seja, todas as campanhas e serviços devem ser “vendidos” anteriormente aos seus empregados. Para que eles sejam capazes de encantar os clientes, eles necessitam ser informados sobre todos os aspectos, características, benefícios dos serviços que serão oferecidos. Portanto, antes de se querer conquistar o mundo, é preciso conquistar a si mesmo.

O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam e vivenciem o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes. Segundo, assegura que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos. (GRÖNROOS, 1995, p. 279).

Para que isso se torne realidade, o endomarketing deve ser abordado sob a forma de dois aspectos gerenciais: o gerenciamento de atitudes e da comunicação interna. O gerenciamento das atitudes implica na parte predominante do planejamento de endomarketing em uma empresa que vise o desenvolvimento de vantagens competitivas. E o gerenciamento de comunicação interna fornece as informações necessárias para capacitar todos os membros da força de trabalho a realizar suas atividades (rotinas de trabalho, atribuições, características dos produtos, conhecimento das promessas oferecidas pelas campanhas publicitárias). Além disso, a alta direção da empresa necessita comunicar suas necessidades, metas, estratégias, exigências e melhorias contínuas aos seus empregados, focadas na satisfação dos desejos dos clientes.

CAPÍTULO VIII

Objetivos do endomarketing

Em seus estudos, GRÖNROOS (1995) desdobra o endomarketing em dois objetivos principais:

1. Assegurar a motivação dos empregados visando a orientação para o cliente e um desempenho consciente de suas atividades, resultando em êxito no que se refere às suas responsabilidades e interatividade organizacional.
2. Atrair e manter talentos nas empresas.

O primeiro e grande desafio do endomarketing é gerenciar as pessoas e implantar ações internas que estimulem a motivação dos empregados a assumir comportamentos voltados para o cliente. Percebe-se que, o segundo objetivo é resultante do primeiro, pois quanto mais a empresa investir no bem estar e na capacitação de seus funcionários, mais essa empresa será atraente e mais envolvidos estarão os empregados, refletindo num nível baixo de rotatividade.

BEKIN (1995) descreve que é necessário renovar a concepção de marketing, o qual não pode ser mais visto como atividade isolada. É preciso que a realidade do marketing esteja presente na empresa de ponta a ponta. Só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente como parte da estratégia final da empresa. Aqui está a importância do endomarketing e de sua proposta de transformar o marketing num valor presente em todas as atividades da empresa, orientando todas seus valores, ações e atividades. Em sua visão, quando isso não acontece à empresa pode estar correndo riscos:

O resultado global é que cada departamento acaba perdendo a visão da empresa como um todo. Visão esta que não pode ficar restrita a alta direção. Quando isto acontece, surgem conflitos dentro da empresa e, conseqüentemente, há desperdícios de recursos

organizacionais com prejuízos para a eficiência da empresa que não consegue difundir seus próprios valores para criar um clima de integração e cooperação interna. O objetivo final da empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda as suas necessidades, desejos e expectativas. Para que a empresa funcione satisfatoriamente é preciso que todos os setores estejam sintonizados com este objetivo principal, com a própria razão de ser da empresa. (BEKIN, 1995, p. 21).

Sendo assim, o marketing global, ou seja, praticado em toda organização, introduzido pelo endomarketing, proporcionará a integração entre setores e orientará todas as ações da empresa rumo ao seu objetivo final: o melhor atendimento possível ao cliente.

Para que a estratégia de endomarketing realmente transforme a organização para uma cultura voltada ao cliente é necessário que se cumpram alguns requisitos básicos:

- O endomarketing deve ser considerado parte integrante da gestão estratégica.
- O processo de endomarketing não pode ser impedido por uma estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial
- A alta gerência deve demonstrar apoio ativo ao processo de endomarketing a todos os empregados.

Se a gerência compreender, apoiar e incentivar os programas de endomarketing e esse clima de aceitação e envolvimento percorrer as gerências de nível médio e supervisores, os esforços serão bem-sucedidos também com os empregados de base. "O sucesso do sistema de endomarketing está diretamente ligado ao nível de aceitação e adesão do novo sistema pelas chefias, pois aproximadamente 90% do fracasso é causado pela falsa adesão ou boicotes do alto escalão." (LAZZARI & BEUX, 2000, p. 24)

De acordo com BEKIN (1995), a função principal do endomarketing é integrar a percepção do cliente aos processos internos da organização para que isso direcione seus esforços na busca por melhorias substanciais na qualidade de seus produtos e serviços, ou seja, deve atrair e reter o cliente interno, visando obter

resultados eficientes para a empresa que proporcionarão a garantia e a fidelidade do cliente externo.

Dessa forma, os clientes internos “compram” a empresa, isto é, eles percebem o quanto são importantes para o processo e compartilham dos seus objetivos e estratégias, que só pode ser direcionada para a satisfação plena dos desejos dos seus clientes. Encarando por essa perspectiva, as relações entre empresa e consumidor passarão a serem realizadas de cliente interno para cliente externo.

Considerando as três premissas do endomarketing:

- o mercado está voltado para o cliente e que eles só serão conquistados e mantidos através de serviços e produtos que primem pela excelência.
- os funcionários têm sentimentos, expectativas, representam um ativo valioso e devem ser o primeiro foco de atuação das organizações, tratados como clientes e valorizados como pessoas únicas e com experiências singulares.
- para integrar com competência o mercado externo e o gerenciamento dos recursos humanos é necessário comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

O resultado desse compartilhamento de informações que transmite valores, missão, visão e objetivos da empresa, rumo à satisfação do cliente gera maior compreensão da importância de cada funcionário e suas atividades para a empresa e portanto, o endomarketing é uma poderosa ferramenta para transformar o comprometimento dos funcionários em vantagem competitiva. Cada parte terá a visão do todo, evitando o surgimento de conflitos e desperdícios de recursos, difundindo valores e criando um clima de integração e cooperação interna. “O objetivo final da empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda a suas necessidades, desejos e expectativas. Para que a empresa funcione satisfatoriamente é preciso que todos os setores estejam sintonizados com este objetivo principal, com a própria razão de ser da empresa” (BEKIN, 1995, p. 21).

É possível concluir que o processo de envolvimento, comprometimento, valorização do funcionário deve preceder o marketing externo.

CAPÍTULO IX

Abrangência dos planejamentos de endomarketing

Não existe limites nem atividades determinantes para os programas de endomarketing, já que todas as ações voltadas para o público interno e que visem o atendimento das metas da empresa devem ser incluídas. Porém, existem algumas atividades básicas que caracterizam todos os programas de endomarketing, são elas:

1. Treinamento e desenvolvimento: as empresas devem transmitir com clareza a seus funcionários quais são seus objetivos, estratégias, suas campanhas, as atribuições dos empregados etc. Todas as informações a respeito da empresa e transformações organizacionais devem ser passadas aos empregados e confirmadas com relação ao seu entendimento. Os treinamentos são excelentes meios para estimular, motivar, salientar e valorizar a participação ativa dos empregados no processo de orientação para o cliente e também um meio eficaz de conscientização a diversos assuntos de interesse da empresa.

2. Apoio da gerência: para assegurar a continuidade do programa de endomarketing é fundamental um apoio gerencial que constantemente esteja estimulando as ações nele previstas. Este estímulo pode acontecer por meio de cronogramas de treinamentos contínuos, encorajamento aos empregados em manifestar novas idéias e implantá-las, envolvimento dos empregados nas tomadas de decisões, feedback constante, determinação de um clima interno seguro e aberto a comentários e mudanças.

3. Comunicação interna: deve ser amplamente utilizada para informar os funcionários sobre todos os assuntos referentes à empresa e a aspectos que influenciem na qualidade de vida do empregado. De acordo com BRUM

(1995) o cérebro é capaz de assimilar cerca de 75% das informações escritas e visuais e somente 12% das informações ouvidas. Portanto, a comunicação interna é um reforço importante aos treinamentos e no estabelecimento de um clima amistoso na organização. Os veículos mais utilizados são: jornais, revistas, vídeos institucionais, folders, informativos etc.

4. Gestão de recursos humanos: desde o início, a empresa deve trabalhar com critérios claros de contratação para que seja possível selecionar pessoas que possuam características ideais para a empresa. Depois de contratado, o funcionário deve passar por um programa de integração, no qual conhecerá a empresa, suas características, benefícios, metas etc.

5. Comunicação externa: todas as campanhas que serão apresentadas ao público devem ser conhecidas pelos empregados anteriormente para que não haja confusão, principalmente para aqueles empregados que realizam contato com o público.

6. Pesquisa de mercado: é um importante instrumento de medição interna e externa de satisfação e que pode apontar pontos fortes e fracos a serem trabalhados, visando à melhoria contínua.

CAPÍTULO X

Implantação de programas de endomarketing

As pesquisas e experiências práticas vivenciadas por BRUM (1995) apontam para o direcionamento dos programas de endomarketing referente aos chamados 5Cs:

1. **Capacidade:** estimular e reforçar a importância da busca constante pelo conhecimento e preparo técnico, independente da função e de que maneira isso pode contribuir no crescimento pessoal e profissional.
2. **Competência:** estimular e reforçar a importância de assumir as responsabilidades pelo todo e realizar as atividades da melhor maneira possível, buscando constantemente a melhoria contínua.
3. **Coragem:** estimular e reforçar a escolha de enfrentar desafios e de correr os riscos, pois são necessários para o desenvolvimento de projetos e tarefas. Evidenciar que o sucesso está diretamente ligado à capacidade de correr riscos.
4. **Criatividade:** estimular e reforçar nos funcionários a capacidade de encontrar soluções, saídas e alternativas para as mais diversas questões internas e externas da empresa. Todos podem encontrar novas formas de como fazer.
5. **Coração:** estimular e reforçar a importância que a empresa dá às pessoas que se envolvem verdadeiramente com aquilo que fazem, com a empresa na qual trabalham e com os colegas com os quais convivem.

Portanto, o endomarketing deve ser trabalhado nas organizações por meio de um planejamento que norteará as ações que levarão a empresa a alcançar os objetivos propostos. Este planejamento deve conter as seguintes fases:

CAPÍTULO X

Implantação de programas de endomarketing

As pesquisas e experiências práticas vivenciadas por BRUM (1995) apontam para o direcionamento dos programas de endomarketing referente aos chamados 5Cs:

1. **Capacidade:** estimular e reforçar a importância da busca constante pelo conhecimento e preparo técnico, independente da função e de que maneira isso pode contribuir no crescimento pessoal e profissional.
2. **Competência:** estimular e reforçar a importância de assumir as responsabilidades pelo todo e realizar as atividades da melhor maneira possível, buscando constantemente a melhoria contínua.
3. **Coragem:** estimular e reforçar a escolha de enfrentar desafios e de correr os riscos, pois são necessários para o desenvolvimento de projetos e tarefas. Evidenciar que o sucesso está diretamente ligado à capacidade de correr riscos.
4. **Criatividade:** estimular e reforçar nos funcionários a capacidade de encontrar soluções, saídas e alternativas para as mais diversas questões internas e externas da empresa. Todos podem encontrar novas formas de como fazer.
5. **Coração:** estimular e reforçar a importância que a empresa dá às pessoas que se envolvem verdadeiramente com aquilo que fazem, com a empresa na qual trabalham e com os colegas com os quais convivem.

Portanto, o endomarketing deve ser trabalhado nas organizações por meio de um planejamento que norteará as ações que levarão a empresa a alcançar os objetivos propostos. Este planejamento deve conter as seguintes fases:

1. **Pesquisa e diagnóstico:** fundamental para se conhecer como se encontra o ambiente interno e as percepções dos empregados a assuntos como: liderança, reconhecimento, recompensas, comunicação interna etc. Essa pesquisa certamente despertará nos funcionários uma expectativa de melhorias e orienta toda a criação do programa de endomarketing, que será capaz de identificar os pontos fracos e fortes da organização e criar os mecanismos necessários para a busca da qualidade e melhoria.
2. **Definição da meta global:** o que a empresa espera do programa de endomarketing.
3. **Criação dos ícones de comunicação interna:** usualmente utilizado para reforçar o programa e identificar as ações que deles fazem parte, é conveniente a criação de slogans, que são frases de efeito que definem o desafio a ser enfrentado e passem a mensagem de compartilhamento de idéias, de futuro, de modernidade, enfim, de algo novo e bom para todos.
Marca ou personagem: utilizada para associar o slogan e deve estar presente em todo material referente ao programa. **Divisão do público interno:** segmentar para dirigir os esforços de comunicação, ex: diretores, gerentes e base.
4. **O programa:** é constituído por todas as ações ou campanhas que irão acontecer, simultaneamente ou não, mas que irão conduzir a empresa rumo aos seus objetivos de coesão e atingimento de metas, como por exemplo: segurança no trabalho, qualidade de vida, combate ao fumo, coleta seletiva de resíduos etc.
5. **Canais de comunicação:** visando reforçar as mensagens, vários veículos de comunicação devem ser utilizados para que os funcionários entrem em contato com as informações do programa de endomarketing, assim como a elaboração dos critérios que adequarão as mensagens a serem divulgadas.
6. **Lançamento:** visa causar grande impacto e mobilizar todos os empregados para as mudanças que estão por vir.

É importante lembrar que o principal instrumento do endomarketing é a informação e que, as pessoas responsáveis pelo planejamento devem primar por repassá-la no tempo certo, através de canais de comunicação internos estruturados e eficientes, preparando a notícia com linguagem adequada, assegurando que seja entendida e bem recebida pelos funcionários, criando um clima de credibilidade, coerência e transparência.

CERQUEIRA (1994) postula que os planejamentos de endomarketing devem trabalhar a auto-estima das pessoas e desenvolvê-las positivamente, pois quando estão afetadas de maneira negativa, existe maior probabilidade de reação psicológica contrária, falta de adesão aos programas, geração de conflitos internos e falta de envolvimento com a empresa e seus objetivos. O clima que se instala é de desordem, impaciência, inveja, intolerância, desprezo e descaso pelos problemas dos outros. Por outro lado, quando a auto-estima é afetada de maneira positiva, existe maior probabilidade de motivação psicológica no trabalho, obtenção da aceitação e adesão total às causas da empresa e comprometimento. É possível estimular todos estes resultados por meio de demonstrações de reconhecimento ao trabalho dos colegas, elogios, incentivo ao crescimento profissional, ao desenvolvimento dos trabalhos em grupo, a utilização de sugestões oriundas de empregados que desejam contribuir para a melhoria do ambiente empresarial.

Além disso, os planejamentos de endomarketing devem contemplar o desenvolvimento da empatia nas relações interpessoais, ou seja, o fato de colocar-se em sentimento no lugar do colega, vivenciando suas necessidades, estimulando o pensamento grupal. É saber ouvir mais as pessoas e preocupar-se com suas dificuldades, assim como compartilhar das suas alegrias. Pessoas que possuem essa característica tendem a obter maior aceitação, a aderirem às causas da empresa e a serem mais comprometidas com a organização.

Finalmente, o endomarketing deve sempre levar em conta a questão da afetividade, tornando a empresa mais razoável em seus pedidos e determinações. Isso é possível a partir do momento em que a organização enxerga o funcionário como um ser igualitário, facilitando a empatia e trabalhando sua auto-estima. Esses

três valores são fundamentais para que a sinergia e o comprometimento possam ser desenvolvidos.

CAPÍTULO XI

A questão da motivação, satisfação e comprometimento nas organizações

Os planejamentos de endomarketing se referem constantemente à busca da motivação, comprometimento e satisfação da força de trabalho. Para CATTANI (2002) o termo motivação é originário dos estudos da psicologia direcionados ao comportamento humano, na tentativa de se compreender os motivos e fatores que levam as pessoas a assumirem diferentes tipos de comportamento, dependendo da situação em que se encontram.

O comportamento é fruto da interação do homem com o meio ambiente e, dessa interação, deriva o que se chamou de ciclo motivacional, ou seja, o organismo humano permanece em equilíbrio psicológico, e uma necessidade surge por ação de um estímulo ou incentivo que rompe tal equilíbrio. Essa necessidade vai gerar uma tensão no organismo, o qual, por sua vez, busca sua satisfação em direção ao restabelecimento do equilíbrio. (CATTANI, 2002, p.196).

De acordo com CERQUEIRA (1994) cada indivíduo busca satisfazer suas necessidades, suas carências, entretanto a vida lhe coloca parâmetros, restringe-o, esclarece regras para sua conduta, dispõe limites. Porém nem todos seguem estas regras e são julgados por isso. Num processo de mudança cultural, torna-se fundamental o estabelecimento de valores básicos para a obtenção da sinergia do comprometimento. Isso, porém não garante que todas as pessoas irão praticá-las e nem que se comprometerão com esta filosofia.

Todos temos necessidades e recebemos estímulos, que fazem aparecer estados de tensão e ansiedade. O estímulo é tudo o que é percebido pelo indivíduo, em dado momento, proveniente da ação de um agente específico e provocará o aparecimento de uma necessidade. Será responsável por fazer a ponte do processo

é a percepção e a base da carência ou necessidade que o próprio indivíduo apresenta naquele instante. O comportamento perante o estímulo pode sofrer restrições de caráter social, econômico, fisiológico e psicológico.

A motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades. Nos processos de mudança cultural, a grande maioria dos estímulos gerados pelos grupos são motivacionais e geram base necessária para o comprometimento das pessoas. Estes estímulos são supridores das necessidades de segurança e reconhecimento, que são carências de qualquer ser humano. A motivação do indivíduo está voltada totalmente para a satisfação de suas necessidades básicas.

ROBBINS (2002) também compartilha dessa definição e enfatiza a motivação como sendo um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A motivação é o estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Depende de três aspectos: Direção – refere-se a escolha de um comportamento específico dentro de uma série de comportamentos possíveis. Intensidade – refere-se ao esforço que a pessoa empenha na realização da tarefa. Persistência – contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Refere-se ao desejo de alcançar um objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. (SPECTOR, 2002, p. 198).

De acordo com SPECTOR (2002), várias teorias motivacionais são estudadas e testadas por psicólogos e dentre as mais conhecidas, destaca-se a teoria das necessidades de Maslow, desenvolvida em 1943, que aborda a importância da satisfação das necessidades humanas para a saúde física e mental do indivíduo, pois estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. O nível mais baixo, o fisiológico, inclui as necessidades de sobrevivência como o ar, água, comida. O segundo nível, a segurança, inclui a projeção de possíveis perigos como o abrigo e proteção. O terceiro nível, a associação, encontram-se as necessidades sociais de amor, afeição, relacionamento com outras pessoas. O quarto nível, a estima, envolve o respeito a si

próprio e aos outros. E finalmente, o último, a auto-realização, que refere-se a satisfação dos objetivos pessoais, ao alcance pleno do potencial individual.

Porém, a teoria mais utilizada pelos psicólogos nas organizações e a que apresenta resultados mais satisfatórios com relação ao aumento da produtividade é a teoria da fixação de metas, desenvolvida por Locke e Latham, em 1990. Essa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente ligados a comportamentos específicos. A meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter. As metas podem ser específicas (tirar 10 na prova), ou genéricas (ter bom desempenho na escola). Metas genéricas são associadas a metas específicas. As metas afetam o comportamento de quatro formas.

1) geram comportamentos específicos. Ex: espera-se que quem quer tirar 10 adote um comportamento de estudo.

2) As metas fazem com que as pessoas mobilizem maiores esforços. Ex: o estudante vai concentrar-se mais nas aulas para aprender.

3) As metas aumentam a persistência, resultando em maior tempo gasto com os tipos de comportamentos necessários para a consecução do objetivo. Ex: o estudante vai passar mais tempo estudando.

4) as metas podem motivar a busca por estratégias efetivas para sua obtenção. Ex: o estudante irá encontrar as melhores estratégias de estudo.

A fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho, desde que se respeitem alguns fatores:

1) os empregados devem estar comprometidos com a meta, devem aceitá-la.

2) o feedback é necessário porque permitem que as pessoas saibam se o seu comportamento está levando ou não na direção dos seus objetivos.

3) quanto mais difícil a meta, melhor deve ser o desempenho. Metas específicas são mais efetivas do que um desafio vago, pois permitem a pessoa saber quando estão dando o melhor de si.

A fixação de metas é a maneira mais eficiente para trabalhar com grupos e permite uma resposta mais favorável que a dos indivíduos, pois o grupo exerce grande influência sobre seus membros e as condições que motivam os grupos podem aumentar seus efeitos sobre o indivíduo.

Na visão de BEKIN (1995) todo processo de motivação forma uma seqüência: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Esta seqüência implica o reconhecimento do trabalho, a valorização do indivíduo e sua recompensa.

Critérios para criar o processo de motivação:

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

Já a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos, ou seja, é quanto as pessoas gostam do seu trabalho. Refere-se ao sentimento das pessoas em relação ao salário, colegas, natureza do trabalho, supervisor etc. Tem sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e dos funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

A satisfação deve resultar em desempenho, ou seja, pessoas que gostam do seu trabalho se empenharão mais e conseqüentemente terão um desempenho melhor. Por outro lado, o desempenho deve resultar em satisfação, isto é, pessoas com bom desempenho tendem a se beneficiar, e os benefícios tendem a aumentar a satisfação. A questão da rotatividade no trabalho está estreitamente ligada à questão da satisfação, pois as pessoas satisfeitas tendem a não querer deixar seus empregos, enquanto que as insatisfeitas têm maior probabilidade de demitirem-se.

Para SPECTOR (2002), o comprometimento é uma variável de atitude que diz respeito ao compromisso das pessoas com seu trabalho, e é importante por sua relação com o comportamento assumido por elas. O Comprometimento Organizacional é a atitude comportamental mais desejada pelos profissionais que trabalham com o endomarketing, pois se trata de outra variável fortemente relacionada à satisfação no trabalho. O comprometimento está relacionado a três componentes

- 1) aceitação dos objetivos da organização
- 2) a disposição para trabalhar com afinco pela organização
- 3) o desejo de permanecer na organização

Existem três tipos de comprometimento: afetivo, contínuo e normativo. O comprometimento afetivo é quando o funcionário deseja permanecer na organização devido às ligações emocionais. Surge através de experiências positivas no trabalho. O comprometimento contínuo existe quando uma pessoa deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário e não consegue encontrar outro emprego. Já o comprometimento normativo parte dos valores do funcionário. A

pessoa acredita que deve estar comprometida porque acha que é a coisa certa a fazer. Surge do senso de obrigação do indivíduo, seja por valores pessoais ou por favores feitos pela organização.

A preocupação e cuidados com esse assunto por parte das organizações se dão pelo fato de que a motivação, ou falta dela, impacta diretamente na produtividade e nos resultados financeiros. Deste modo, as organizações buscam cada vez mais trabalhar com fatores motivacionais, que podem levar os funcionários a terem comportamentos esperados no trabalho.

CAPÍTULO XII

A responsabilidade da comunicação

Na visão de DOTY (1995), a imagem de uma organização é capaz de fazer com que o consumidor seja fiel e confie plenamente na qualidade dos produtos ou serviços produzidos por ela, fidelizando-se. Mas, por que a imagem tem esse poder? Porque ela significa a forma como o consumidor percebe a organização, tal qual uma fotografia. E nessa fotografia estão presentes máquinas, processos, tecnologia, logística e pessoas, entre outros aspectos. O consumidor leva em conta como a empresa se relaciona e respeita as pessoas, sejam seus colaboradores, seus clientes, a comunidade na qual está inserida. E o consumidor somente irá formar a imagem da empresa, se for informado, estimulado a conceber a fotografia. Este estímulo pode vir de várias formas: publicidade e propaganda, notícias na mídia, comentários entre amigos etc. Porém, quando uma empresa passa uma imagem para seu público alvo, ela deve ser coerente com a realidade, sob pena de frustração do cliente, que provavelmente não voltará mais a acreditar na empresa. Portanto, a comunicação é responsável por criar a imagem na mente do consumidor e ela deve ser trabalhada tanto internamente, com os colaboradores da empresa que irão transmiti-la de maneira positiva, quanto externamente, com o apoio da imprensa que fará com que o consumidor faça uma leitura agradável da fotografia.

MOSCOVICI (2001) postula que uma vez que a organização considera que a comunicação interna eficaz é a base para a liderança e produtividade, trabalho em equipe e qualidade, torna-se essencial desenvolver e aperfeiçoar este processo. O incentivo ao trabalho em equipe, a melhoria das relações interpessoais, a busca de melhor identificação entre os objetivos da empresa e das pessoas resultam em lucro. “É possível gastar menos e ganhar mais trabalhando a alma da organização, buscando a felicidade das pessoas e curtindo as relações internas” (MOSCOVICI, 2001, p.18).

Por isso, a empresa deve libertar-se dos seus paradigmas e de práticas antigas e repressoras para utilizar todo o seu potencial e alcançar novos horizontes. Deve arriscar e ousar abandonar procedimentos bem-sucedidos, criando novas formas de atuação, que superem as dificuldades externas, como a concorrência e a competição; e internas, como a desmotivação e conflitos, no caminho rumo ao sucesso.

A comunicação interna exerce um papel fundamental, pois enquanto os problemas internos de incompreensão, desentendimento e desunião afetarem a produtividade e a competitividade, a empresa fica em situação de desvantagem. Por mais competentes que sejam as pessoas, por mais avançados que sejam os recursos tecnológicos, por mais volumosos que sejam os recursos financeiros, a empresa terá dificuldades de otimizar seus componentes humanos e materiais se o processo de comunicação permanecer falho.

Embora falando a mesma língua, os problemas de comunicação interna e externa são freqüentes e geram disfunções variadas. (...) Por mais que instrumentos, artefatos e recursos instantâneos das telecomunicações estejam aí para ajudar e que a espantosa revolução da informação supostamente facilite tudo, a comunicação humana prossegue difícil, falha, carente, desencontrada, não confiável, imperfeita. (...) Quem nunca se assombrou com as distorções inacreditáveis que acontecem no ambiente de trabalho? Sejam simples memorandos, comunicações internas, ordens verbais, recados telefônicos – as mensagens transformam-se e causam transtornos que afetam a motivação, a confiança, o trabalho em grupo, o clima organizacional, a qualidade dos produtos. (MOSCOVICI, 2001, p.44).

Porém, não há veículo de comunicação interna que seja capaz de operar milagres. A empresa deve primar por um ambiente saudável, que estimule os relacionamentos positivos e estes serão a base para que a comunicação flua com eficácia por todos os níveis organizacionais. Nas observações de MOSCOVICI (2001) o conceito da Inteligência Emocional evidencia a necessidade de desenvolver habilidades para reconhecer, controlar e canalizar adequadamente as emoções a fim de criar um clima de boa convivência dentro das organizações, assim como a capacidade de empatia, de participação em equipe e de lidar com conflitos. Se a competência emocional é desenvolvida, o relacionamento interpessoal pode ser

harmonioso e construtivo. A cooperação torna-se possível, com ampla troca de idéias e sentimentos em ambiente de confiança e autenticidade.

As distorções e más interpretações das mensagens ocorrem, muitas vezes, devido às emoções que acompanham o ato de perceber as mensagens, criá-las, emiti-las, captá-las, interpretá-las e guardá-las na memória. Cada pessoa possui um filtro perceptivo, que depende da motivação do momento, das experiências vivenciadas, da auto-imagem, da auto-estima, do relacionamento afetivo com os colegas. Todas estas variáveis podem gerar divergências no exame e na solução de problemas organizacionais.

Se este filtro for trabalhado de maneira positiva, enfatizando a confiança da empresa nos empregados e o compartilhamento de informações entre colegas, gerando um clima organizacional de comprometimento e segurança, a comunicação no grupo tenderá a ser autêntica, livre, com ampla troca de idéias e opiniões. As divergências devem ser tratadas abertas e diretamente. O feedback deve ser solicitado e oferecido de forma respeitosa e natural. Saber ouvir é uma habilidade muito procurada hoje em dia pelas empresas preocupadas com sua imagem interna e externa e que revelam valores internalizados nos empregados e nos clientes. Tudo isso facilita a cooperação e a administração de conflitos. A equipe funciona melhor, com produtividade e satisfação, e a empresa acaba sendo a maior beneficiária, pois a comunicação aberta e confiante permite construir um relacionamento sadio, ou vice-versa.

A comunicação é parte integrante e importante do marketing e deve ser exercida tanto internamente quanto externamente. Internamente ela é o instrumento mais poderoso que o endomarketing irá contar para alcançar seus objetivos. Externamente ela irá atrair a atenção do consumidor e reforçar a imagem da empresa.

CAPÍTULO XIII

A importância de direcionar a comunicação para o cliente interno

É possível perceber que os funcionários representam o coração de uma empresa, possuem valores e princípios únicos que orientam suas ações e atitudes na vida pessoal e na profissional. CAPONIGRO (2001) afirma que muitas empresas acreditam que seus funcionários serão fiéis, estarão motivados e dispostos a contribuir para o sucesso da empresa em qualquer situação. Porém, isso nem sempre acontece.

A sensibilidade das pessoas muda a cada instante e com os funcionários das organizações, que se preocupam com as melhores decisões da empresa, com a manutenção do seu emprego, com o moral, com o trabalho em equipe, com cortes de pessoal, com reduções de salário, qualidade de vida e como as mudanças podem afetar sua carreira, a tendência a apoiar ou não a empresa pode ser alterada em poucos instantes. Gerenciar as expectativas dos funcionários não é tarefa fácil e depende, em grande parte, da boa condução de uma política de comunicação interna.

A deformação que é produzida no sistema é a própria perda na Qualidade, na produtividade da empresa, é a perda e o desperdício da matéria prima em processo, é o custo operacional afetado, é a má relação das pessoas com as pessoas, é a fofoca, é o desrespeito de um para com o outro, é a péssima interação de área para área. Este é o retrato das empresas que não possuem um direcionamento cultural para reger as relações das pessoas com as pessoas e com a cultura tecnológica. (...) São várias forças atuando num corpo com a direção e sentidos não definidos, levando este corpo à deformação, ou seja, a empresa se transforma num corpo disforme na qualidade de seus produtos, nos custos, na produtividade etc (CERQUEIRA, 1994, p. 7).

Ainda segundo CAPONIGRO (2002), os funcionários que se sentem bem tratados e bem informados pela empresa tendem a apoiá-la em momentos de crise. “Os funcionários precisam sentir que você se importa com eles e aprecia suas

contribuições ao grupo. Se as expectativas deles não forem atendidas certamente surgirão problemas em seu moral e um aumento do nível de complexidade e dificuldade para gerenciar eventos.” (CAPONIGRO, 2002, p. 50)

De acordo com os estudos de CHIAVENATO (2000), nenhuma mudança será eficiente se as pessoas não forem trabalhadas e preparadas. E aí é que reside o grande desafio, pois os líderes e as empresas estão acostumados a tomar decisões que envolvem máquinas, produtos, computadores. Quando se trata dos recursos humanos, ainda existe grande dificuldade e por isso, muitas empresas acabam por realizar uma mudança ilusória.

Toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atitudes cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas que são os membros das organizações. Enquanto a não mudança requer significativo volume de acomodação e de ajustamento das pessoas à rotina diária, a mudança significa variações e alterações desta rotina. (CHIAVENATO, 2000, p.249).

As mudanças podem ser sutis, como mudança nos métodos de trabalho, de autoridade etc e costumam não causar nenhum efeito na relação entre empresa e funcionários. Porém, quando as mudanças são mais evidentes e principalmente, quando os resultados dessa mudança forem desconhecidos, a tendência é que as pessoas reajam com medo e desconfiança. “Quem sempre viveu em empresas imutáveis e estáticas, fechadas e herméticas, onde as coisas não mudam, nunca aprenderá a mudar e a inovar como fazem as empresas excelentes no mundo globalizado.” (CHIAVENATO, 2000, p. 251)

Dependendo da maneira como a diretoria informa seus funcionários, eles podem reagir das seguintes maneiras:

1. **Proação** – as pessoas tomam iniciativa própria de mudar, colaborando com os objetivos da empresa
2. **Aceitação** – as pessoas mudam graças a argumentos da empresa
3. **Reação** – as pessoas mudam porque são estimuladas a isso

4. **Acomodação** – as pessoas não mudam porque estão acostumadas ao cotidiano rotineiro
5. **Defesa** – as pessoas se defendem de possíveis mudanças
6. **Obstrução** – as pessoas criam obstáculos visando impedir possíveis mudanças.

Existem algumas estratégias que devem estar inseridas nos programas de endomarketing para contornar a resistência às mudanças. São elas:

1. **Educação e comunicação:** A educação é a forma de preparar as pessoas antecipadamente para as mudanças, já a comunicação exerce um papel fundamental para apresentar os motivos da mudança e fazer com que as pessoas percebam a necessidade de realizá-la e passem a aceitá-la. Podem envolver reuniões, palestras, relatórios, informativos etc. O importante é fazer com que as pessoas envolvidas no processo participem de discussões para esclarecer todos os assuntos relacionados à mudança. As pessoas devem ter conhecimento de que posição a empresa está no mercado com seus atuais métodos e processos e porque não deve mais continuar atuando dessa forma. Também devem conhecer onde a empresa pretende chegar com as mudanças e quais serão seus novos papéis neste novo caminho.
2. **Participação e envolvimento:** todos devem estar envolvidos nas etapas de mudança, tornando-se personagens ativos e não meramente assistir de maneira passiva. Devem ser estimulados a sugerirem, criticarem, dar soluções etc. Essa participação no processo vai gerar comprometimento das pessoas e uma maior responsabilidade no processo. Contudo, é uma maneira eficiente que consome tempo. Se a empresa necessitar de uma mudança rápida e urgente, esse não é o caminho mais adequado.
3. **Facilitação e apoio:** Visa auxiliar as pessoas a se enquadrarem no novo cenário organizacional, podendo envolver aconselhamentos, treinamentos para novas funções etc.

4. **Negociação e acordo:** A empresa pode oferecer benefícios ou incentivos aos resistentes para compensar a mudança.
5. **Manipulação e cooptação:** Acontece quando a empresa se utiliza de tentativas secretas para influenciar as atitudes de outras pessoas. A cooptação é uma forma comum de manipulação em que consiste no envolvimento direto de um resistente no processo de mudança. Assim o resistente terá a visão mais clara do processo e a empresa poderá contar com seu apoio. No entanto existe o risco dele se sentir manipulado ou induzido e reagir de maneira negativa, criando maior resistência.
6. **Coerção explícita e implícita:** Quando não há outra alternativa, as empresas costumam ameaçar os funcionários resistentes, que não querem se enquadrar na nova realidade. A utilização da coerção deve ser utilizada somente em último caso, pois pode provocar sensação de mágoa e ressentimento nas pessoas, quando são forçadas a mudar, não correspondendo às expectativas da organização.

Quando uma empresa se utiliza de programas bem planejados de endomarketing para comunicar aos seus funcionários as mudanças que pretende implantar, ela está minimizando as chances de resistência a mudança, que pode travar o processo ou fazer com que sejam consumidos mais tempo e recursos que o planejado.

Os programas devem contemplar a busca de um líder para orientar o processo de mudança, que seja carismático e que obtenha a confiança dos demais empregados, a busca de uma equipe que implemente com comprometimento e responsabilidade as ações e finalmente, o envolvimento de todos no processo de mudança. As recompensas obtidas devem ser compartilhadas por todos, assim como os tropeços.

Quando um programa de endomarketing consegue instituir um clima de compromisso entre a empresa e seus funcionários, aproximando suas idéias e expectativas em relação ao futuro, valorizando e estimulando o desenvolvimento das suas habilidades, oportunizando que todos estejam envolvidos e participem do

processo de transição, as pessoas se sentirão encorajadas a se dedicar e dar o melhor de si em busca dos resultados e a empresa certamente terá sucesso.

Os benefícios de se ter um planejamento de endomarketing são, portanto, a “obtenção de índices de maior produtividade e qualidade com conseqüente redução de custos, eliminação de conflitos e insatisfações que afetam o sistema organizacional, melhoria do relacionamento interpessoal, administração participativa, ações gerenciais preventivas.” (CERQUEIRA, 1994, p. 48)

CAPÍTULO IX

Como o endomarketing pode colaborar com os resultados das empresas

Já é claramente possível perceber que a maioria das empresas fogem da adoção de estratégias as quais envolvam guerras de preços para conquistar fatias de mercado, por saberem que se trata de uma estratégia agressiva, que envolve não renovação de recursos, falta de investimento no futuro e desmotivação da força de trabalho.

Na visão de WHITELEY & HESSAN (1996) para conquistar maiores fatias de mercado e sobreviver, a estratégia mais adequada é a orientação para o cliente. Isso é possível quando gerentes e funcionários se integram, entendem os objetivos da empresa e juntos se empenham em realizar seus serviços com maior índice de qualidade possível, sempre voltados a criar valor aos clientes.

Para saber o que eles desejam, a empresa deve criar um canal eficiente para ouvi-lo, e em seguida, sistematizar o que aprenderam, buscando transformar estas informações no guia que orientará a empresa a oferecer o que ele procura. Para que esta estratégia seja realmente eficaz, é necessário que a empresa avalie quais são os clientes que ela deseja atender. Uma das maneiras de descobrir essa informação é segmentar a clientela para diferenciar grupos de pessoas de acordo com as suas diferentes necessidades em relação aos produtos e serviços que adquirem.

Um dos maiores desafios, e fator de fracasso ou sucesso dessa estratégia, é conseguir que a alta administração e os funcionários estejam sintonizados e caminhando em direção à meta e saibam o que fazer com as informações obtidas na fonte valiosa: o cliente. O que ainda ocorre com frequência, é empresas que procuram entender o universo do cliente, realizando pesquisas abrangentes e por vezes cansativas. Porém, muitas vezes essas pesquisas são aplicadas sem

nenhuma coordenação, resultando em um amontoado de dados sem nenhuma aplicação prática, nem benefícios visíveis aos clientes. Como fazer então, para que estes dados se transformem em vantagens competitivas?

Primeiro é necessário criar uma estratégia para ouvir o cliente. A empresa deve canalizar suas energias em procurar saber do cliente o que realmente interessa para a empresa, como por exemplo: as características do produto mais importantes, até que ponto a empresa as oferece, como ele percebe os produtos da concorrência, o que ele considera errado ou o que falta nos produtos?

Para obter as respostas, a empresa pode chegar ao cliente de diversas maneiras, como através de grupos de foco, entrevistas individuais, serviços de atendimento ao cliente, visitas para verificar a utilização do produto, pesquisas de opinião, clientes ocultos etc.

Com base nesses dados, é preciso organizar todas as informações coletadas, de modo que seja possível mapeá-las e interpretá-las com facilidade. A seguir, deve-se repassar as impressões dos clientes às gerências e motivá-las a reagirem o mais rápido possível às suas solicitações.

Depois que as decisões de mudança estiverem tomadas é que se inicia o maior desafio, transformar as pessoas em colaboradoras da nova orientação da empresa. É aí que o endomarketing exerce um papel fundamental na conquista deste desafio, pois promove a união das equipes e por conseqüência, a colaboração e o engajamento de todos rumo ao sucesso, envolvendo todos em tudo.

Como conseguir essa colaboração? WHITELEY & HESSAN (1996) descrevem sete passos fundamentais, que estão de acordo com as teorias do endomarketing:

- 1. Poderoso propósito maior** – Para se sentirem motivadas e colaborativas, as pessoas devem acreditar em uma razão maior do que simplesmente realizar suas tarefas cotidianas para alcançar o sucesso. Para isso, elas se dispõem a abandonar interesses individuais em favor do desenvolvimento da organização.

2. **Envolvimento na tomada de decisões** – Todas as pessoas devem ter essa autonomia e prestem sua contribuição antes que as decisões sejam tomadas.
3. **O processo do cliente interno** – Todos devem estar conscientes que os colegas de trabalho devem ser tratados como clientes especiais e que merecem respeito, gerando uma relação amistosa que estimula a colaboração.
4. **Habilidades de colaboração** – Exige habilidades específicas como a capacidade de incentivar os colegas a expressarem suas idéias.
5. **Alocação eficaz de equipes** – As organizações que visam o sucesso não criam equipes apenas para solucionar problemas. Criam maneiras de gerenciar equipes e desenvolverem líderes que percebam que sua principal tarefa é coordenar o envolvimento da equipe com a organização e não apenas coordenar os componentes da equipe.
6. **Estrutura organizacional** – Deve estar voltada para atender aos clientes, por meio de equipes que, através de um trabalho conjunto, de trocas de informações e idéias, possam encantar o cliente e garantir sua satisfação.
7. **Infra-estrutura** – Os sistemas de comunicação, a ergonomia, a tecnologia, a remuneração e os sistemas de reconhecimento e recompensa devem funcionar conjuntamente, como forma de apoio e estímulo à colaboração.

O endomarketing certamente contribui para a transformação de grupos em equipes orientadas para o sucesso. Para MOSCOVICI (1999) grupos são apenas reuniões de pessoas, enquanto que equipes são grupos organizados, com objetivos definidos e engajados na sua conquista, de maneira compartilhada, orientando o direcionamento das suas atividades e seus propósitos, com espírito cooperativo elevado. Um grupo, ou toda a força de trabalho de uma empresa, quando estimulado por ações de endomarketing, que transmitam com clareza a cultura da empresa,

2. **Envolvimento na tomada de decisões** – Todas as pessoas devem ter essa autonomia e prestem sua contribuição antes que as decisões sejam tomadas.
3. **O processo do cliente interno** – Todos devem estar conscientes que os colegas de trabalho devem ser tratados como clientes especiais e que merecem respeito, gerando uma relação amistosa que estimula a colaboração.
4. **Habilidades de colaboração** – Exige habilidades específicas como a capacidade de incentivar os colegas a expressarem suas idéias.
5. **Alocação eficaz de equipes** – As organizações que visam o sucesso não criam equipes apenas para solucionar problemas. Criam maneiras de gerenciar equipes e desenvolverem líderes que percebam que sua principal tarefa é coordenar o envolvimento da equipe com a organização e não apenas coordenar os componentes da equipe.
6. **Estrutura organizacional** – Deve estar voltada para atender aos clientes, por meio de equipes que, através de um trabalho conjunto, de trocas de informações e idéias, possam encantar o cliente e garantir sua satisfação.
7. **Infra-estrutura** – Os sistemas de comunicação, a ergonomia, a tecnologia, a remuneração e os sistemas de reconhecimento e recompensa devem funcionar conjuntamente, como forma de apoio e estímulo à colaboração.

O endomarketing certamente contribui para a transformação de grupos em equipes orientadas para o sucesso. Para MOSCOVICI (1999) grupos são apenas reuniões de pessoas, enquanto que equipes são grupos organizados, com objetivos definidos e engajados na sua conquista, de maneira compartilhada, orientando o direcionamento das suas atividades e seus propósitos, com espírito cooperativo elevado. Um grupo, ou toda a força de trabalho de uma empresa, quando estimulado por ações de endomarketing, que transmitam com clareza a cultura da empresa,

seus objetivos, sua estratégia, sua orientação para o cliente e as expectativas em relação ao funcionário terá mais chances de se tornar uma equipe motivada e consciente de suas responsabilidades. Esta equipe tende a produzir mais e melhor, contribuindo para os resultados globais da organização.

De acordo com SANTOS (1995) a melhor forma de conseguir a colaboração dos funcionários é não esquecer que cada um é um ser humano, dotado de emoções e sentimentos e que, se a empresa souber tocar seu coração, ele retribuirá em forma de melhores índices de qualidade e produtividade. Tocar o coração significa agir com respeito, ética, procurando ouvir suas opiniões e implantar idéias inovadoras, valorizando sua participação. Significa também se preocupar com seu estado de espírito, seu bem estar, sua evolução profissional e sua segurança no trabalho. Significa comemorar suas vitórias, aconselhar em seus fracassos, zelar pelo ambiente de trabalho, implantando melhorias que transformem o local em um ambiente agradável e estimulante.

CAPÍTULO XV

Considerações finais

Foi possível identificar, por meio desta pesquisa a diversas obras nas áreas de administração, recursos humanos, marketing e psicologia, que a preocupação das organizações com relação a seus empregados tem crescido muito nos últimos anos. A este fato, pode-se atribuir à descoberta, muitas vezes da maneira mais sofrida por parte das organizações, que os funcionários são as verdadeiras peças-chave para o futuro dos negócios.

Uma das reflexões incentivadas por GRÖNROOS (1995) é que os empregados têm grande parcela de responsabilidade na orientação da empresa para a satisfação das necessidades dos clientes. Se eles não estiverem voltados para realizar um serviço de qualidade e atenderem seu público de maneira desinteressada e rude, o efeito será devastador na percepção do cliente e fatalmente na produtividade da empresa. Quando os clientes se sentem mal atendidos, contrariados ou ofendidos, a tendência é de que sua avaliação de qualidade passe a se tornar mais rigorosa. Além disso, clientes insatisfeitos irão reclamar, criando um trabalho extra para o funcionário e impactando na sua produtividade. Quando os funcionários estão voltados para os clientes, pois conhecem as metas da empresa e sabem que o atendimento ao cliente é o fator determinante do sucesso da empresa, eles utilizarão de todos os meios possíveis para surpreender o cliente e fazer com que ele colabore com o processo de prestação de serviços. Desta forma, com cliente encantado e empregado com a auto-estima elevada, a produtividade e o clima organizacional tendem a se refletir em lucros e imagem positiva para a empresa.

O marketing deve ser encarado por todos na organização como a direção de uma empresa. Ele a guiará para o caminho do sucesso se for capaz de identificar,

conhecer, compreender seus clientes, criar, implementar e realizar as ações que visam o atendimento das necessidades deles. Porém, para que toda essa filosofia possa entrar em ação, antes da empresa se projetar para fora é absolutamente indispensável que ela se volte para dentro, ou seja, que conheça, ouça e trabalhe com seus funcionários, a fim de que eles, estando comprometidos com suas causas, compreendam e aceitem os desafios e se esforcem para conquista-los.

Uma empresa que deseja realmente estar voltada para o cliente e se manter viva e lucrativa deve fazer com que o marketing transcenda os limites do departamento de marketing e da alta direção e contamine todos os funcionários com seus ensinamentos. Não é mais permitido imaginar departamentos que não conhecem as atividades dos outros e pessoas isoladas e concentradas apenas em seu trabalho. Todos devem conhecer seu papel e contribuir para que o seu trabalho some em qualidade no resultado total. Isso é possível com a implantação de ações de endomarketing, que visam a coesão da empresa, a união de forças para se chegar aos objetivos e principalmente, a melhoria constante na forma de relacionamento com os clientes.

O cliente não pode ser encarado como um número que, quando não está mais presente pode ser imediatamente substituído. Cada cliente cria uma relação única com a empresa e por isso eles devem ser conquistados e mantidos. Sabe-se que o custo para conquistar um cliente é muito superior do que o custo de mantê-lo fiel à empresa. O marketing estuda e apresenta um modelo, formulado por GRÖNROOS (1995) de Ciclo de Vida do Relacionamento com o Cliente. Nesse esquema, o cliente passa por vários estágios de contato com a empresa. O estágio inicial representa o momento em que o cliente ainda não conhece a empresa ou serviços que ela presta. Quando o cliente possui uma necessidade e busca informações no mercado de formas para solucionar seu problema e entra em contato pela com a empresa, ele encontra-se no estado interessado. A partir daí, sua experiência pode ser negativa e ele irá procurar outra empresa, ou positiva, iniciando o processo de compra. Se as ofertas da empresa forem atrativas com relação ao produto e ao preço, o cliente irá passar para o estágio de experimentação, ou seja, sua primeira compra. Em seguida, passa ao estágio do processo de consumo, em que ele irá interagir com o produto ou serviço. Quando o cliente sente-se satisfeito, a

tendência é de que o processo se inicie novamente e o relacionamento com a empresa se fortaleça.

Em todos esses estágios o funcionário está presente. Ele pode ser um dos responsáveis pela continuidade ou rompimento deste ciclo.

Existem ainda os ciclos do fracasso e do sucesso, de acordo com a teoria de LOVELOCK (1995). Estes dois ciclos representam duas formas distintas das empresas tratarem seus funcionários e como isso influencia na forma como os clientes tratarão a empresa.

No ciclo do fracasso, a descrição limitada de cargos, a ênfase em regras, o uso da tecnologia para controlar a qualidade, os baixos salários, o péssimo ambiente de trabalho, a falta de autonomia dos empregados faz com que eles se sintam insatisfeitos, realizem serviços pífios e não desejem continuar na empresa. A rotatividade alta é um grande problema para as organizações, pois se perdem investimentos de tempo e dinheiro com treinamentos, que terão que ser realizados novamente com os empregados novos. Todo esse cenário interno, reflete-se na forma como o cliente percebe a empresa. A busca constante em atrair novos clientes pode resultar em mau atendimento àqueles já conquistados, que acabam por ficar insatisfeitos. Outro aspecto que pode gerar insatisfação é o fato do cliente não conseguir manter um vínculo com um funcionário, visto que cada vez que ele entra em contato com a empresa, não é mais a mesma pessoa que irá atendê-lo. Aí está um risco alto que as empresas correm, pois com a saída de um funcionário, a empresa também perde informações sobre os clientes que ele detinha.

Já no ciclo do sucesso, que contempla descrição mais ampla de cargos, treinamentos, autonomia para delegar poder, recrutamento cuidadoso e melhores remunerações, os funcionários tendem a estarem motivados e produzem com mais qualidade. Num clima como esse, a rotatividade tende a diminuir, contribuindo para os lucros da empresa, que não necessita gastar tanto tempo e dinheiro com treinamentos elementares. Empregados satisfeitos e comprometidos com a organização podem desempenhar um papel fundamental para o sucesso das

empresas: prever a lealdade do consumidor, pois sabem se os clientes estão recebendo o tipo de serviço necessário para retê-los ou não.

A empresa ideal valoriza seus funcionários, possibilita autonomia de decisões, descentraliza, considera os valores pessoais dos indivíduos, para atingir uma performance que permita excelentes resultados, mas o que representa o grande fator de sucesso é o comportamento das pessoas. Pessoas saudáveis representam negócios saudáveis.

O conceito de saúde corporativa significa a soma das áreas assistencial, ocupacional, preventiva e de promoção de saúde. Ter uma cultura saudável, valorizando seu capital humano, faz parte da empresa moderna.

Nos estudos bibliográficos de BIANCOLINI (2003), há uma constatação interessante verificada por Harman e Hormann, em 1990 que afirmam que pesquisas e outras observações menos formais, deixam claro que as motivações tradicionais para o desempenho no trabalho, como estabilidade no emprego, salários elevados, benefícios adicionais, já não funcionam mais. Os empregados querem coisas intangíveis como um tratamento respeitoso, satisfação pessoal no trabalho e amplas oportunidades de adquirirem novas habilidades e continuarem seu crescimento enquanto pessoa, bastante autonomia e reconhecimento pela execução de um bom trabalho.

Claro que as pessoas possuem personalidades distintas e que determinadas empresas e cargos não corresponderão suas expectativas de vida, por isso o trabalho realizado nelas não será gratificante nem estimulante. Na obra *Product Plus*, LOVELOCK (1995) faz uma referência a Levering e Moskowitz que afirmam: "Nenhuma empresa é perfeita para todos. Isso pode ser verdadeiro principalmente em lugares bons para trabalhar, já que as empresas tendem a ter caráter real... sua própria cultura. As empresas com personalidades distintas tendem a atrair – e repelir – certos tipos de indivíduos." Portanto, é notória a importância de se saber recrutar as pessoas certas para desempenhar as funções adequadas às suas personalidades. É também de suma importância entrosar os valores pessoais aos corporativos para que os resultados sejam atingidos e os conflitos sejam evitados.

Esse entrosamento é uma questão que deve ser amplamente trabalhada por meio de programas de endomarketing.

As empresas brasileiras ainda exercem, em sua maioria, uma comunicação interna amadora, pois imaginam que esse assunto não é vital para seu negócio. Ledo engano, pois a comunicação está presente em tudo, na vida pessoal de cada indivíduo, assim como na sua vida profissional e interfere diretamente nas suas relações interpessoais. Como os planejamentos de endomarketing se utilizam basicamente da comunicação interna para que seus objetivos sejam atingidos, é natural imaginarmos que, para que sejam planejamentos excelentes e que gerem os resultados esperados, profissionais capacitados devem estar à frente e comandar cada estratégia. Esse é um ambiente propício para os profissionais de marketing que se identificam com a área de comunicação e podem desenvolver trabalhos ricos de possibilidades. Em uma visão ingênua, os planejamentos de endomarketing podem parecer de simples condução. Porém é necessário, antes de mais nada, conhecer a fundo a organização e o público interno, para que seja possível elaborar um planejamento que atinja a organização em todos os níveis e com a mesma intensidade. De acordo com Paulo Nasser, diretor executivo da Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (ABERJE), trabalhar com endomarketing é trabalhar o desafio de integrar várias áreas do conhecimento como: psicologia, filosofia, administração, comunicação, marketing, antropologia, entre outras. Por isso, as organizações devem atentar para a conclusão dos estudos do guru empresarial norte americano Peter Russel, que afirma que “muitos dos problemas das empresas giram em torno da comunicação (ou ausência dela)”.

Como profissional da área de comunicação, que atua assessorando, implantando e desenvolvendo trabalhos de comunicação integrada para empresas, tive a oportunidade de ampliar meus conhecimentos e compreender um pouco mais a dimensão da responsabilidade desta profissão e deste tema para a sobrevivência dos negócios. No caso de planejamentos de endomarketing é muito claro perceber que, como são abrangentes e seus resultados só são sentidos a médio e longo prazos, as empresas ainda possuem dificuldades para implantá-los e mantê-los. De início esbarram na principal causa de fracasso: a resistência dos empregados às mudanças necessárias. Nas minhas observações, pude concluir que uma prática

que está obtendo bons resultados, minimizando a resistência e obstrução por parte dos funcionários das empresas é envolvê-los em todas as etapas. Como conseguir esse envolvimento? Primeiramente é imprescindível incluí-los no planejamento de todas as etapas, sendo coordenados pela gerência de marketing ou a gerência responsável. Em seguida é fundamental conhecer os empregados e saber quais são seus desejos, necessidades, virtudes etc. Uma pesquisa no estilo *focus group* é uma boa opção para se conhecer o público interno. Esta pesquisa deve ser aplicada em uma amostragem que englobe funcionários de várias gerências e áreas da empresa. Neste momento é possível impregar uma técnica do marketing chamada segmentação. Após verificar quais características são comuns ou afins em um grupo de empregados, pode-se formar vários grupos distintos. Esses grupos podem e devem auxiliar a empresa na busca pelos resultados.

Uma ótima estratégia para isso é a criação de comitês, isto é, grupos de trabalho que planejem, em conjunto com a área de marketing ou a área responsável pelos planejamentos de endomarketing, as ações que serão tomadas. O comitê deve ter representantes de todas os grupos segmentados da empresa, que possuam características de liderança em suas áreas, para que haja discussões e aprimoramento das ações. Quando o comitê encontrar uma maneira de trabalho que atenda o mais satisfatoriamente possível as necessidades de cada membro, este parte para o restante do seu grupo de influência, e repassa as informações para coletar as impressões, sugestões e reclamações do grupo. Depois desta etapa piloto, os membros do comitê voltam a se reunir para adequar o plano para que a resistência a ele seja evitada. Somente aí o planejamento de ações é implantado. Normalmente o que se verifica na prática é que quando as pessoas são consultadas e existe vontade organizacional de implantar ações sugeridas por elas, o nível de aceitação é maior e os resultados tendem a estar de acordo com as metas estabelecidas.

Além da vivência prática, foi possível ter contato com este tema nas disciplinas de Marketing de Varejo e Marketing de Serviços, do curso de especialização em Marketing Empresarial da Universidade Federal do Paraná. Estas disciplinas me proporcionaram reflexões, elucidaram alguns aspectos

abordados e me despertou o interesse em aprofundar os conhecimentos sobre o assunto.

De início, constatei que este é um tema ainda pouco explorado na literatura especializada, principalmente a pouca diversidade de autores nacionais. A partir daí instituí o desafio de compilar neste trabalho acadêmico os conhecimentos de teóricos de várias áreas do conhecimento e linhas de pensamentos e elaborar um texto que apresentasse o endomarketing como uma alternativa de estratégia que, se bem aplicado, pode contribuir para o sucesso de muitas empresas.

Várias obras foram investigadas a fim de unir as diferentes visões dos autores sobre o momento atual das organizações e seus principais desafios para o futuro. Em todas as obras analisadas nesta monografia, os autores concordam que a chave para a sobrevivência das organizações está dentro delas mesmas, nos seus funcionários, os quais representam o conhecimento, a grande moeda do futuro.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BIANCOLINI, R. **Qualidade de Vida e Saúde Mental do Trabalhador**. Monografia de Especialização do Curso de Psicologia do Trabalho – Universidade Federal do Paraná. [Curitiba] 2003.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como Ferramenta de Gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&M, 1998.
- CAPONIGRO, J. À beira de um ataque de nervos? **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 24, jan./fev. 2001.
- CATANNI, A. D. et al. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHANLAT, J. et al. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Volume I e II. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVEL, E. & VERGARA, S. C. et al. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DIEZ, C. L. F. **A construção do texto acadêmico: manual para elaboração de projeto e monografia**. Curitiba: Edição dos Autores, 2002.
- DOTY, D. **Divulgação Jornalística Relações Públicas: comunicação empresarial na prática**. Tradução e apresentação de Nemércio Nogueira. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, P. A corporação sobreviverá? **Revista Exame**, São Paulo, ano 37, n. 10, p. 100, maio, 2003.
- ECKES, G. **A Revolução Seis Sigma: o método que levou a GE e outras empresas a transformar processos em lucro**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FILIAGE, M. A. **O Maior Desafio das Empresas: a comunicação interna**. Disponível em: Acesso em 26 abr. 2004.

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

LAZZANI, M. L. & BEUX, R. M. **Endomarketing**: a era do cliente. Monografia de Especialização do Curso de Marketing Empresarial – Universidade Federal do Paraná, CEPPAD. [Curitiba] 2000.

LORENZO, C. P. **Endomarketing na Qualidade**: caso Ultrafertil. Monografia de Especialização – Universidade Federal do Paraná, CEPPAD. [Curitiba] 2001.

LOVELOCK, C. **Product Plus**: produto + serviço = vantagem competitiva – Como Adicionar o Valor de Seus Serviços à Qualidade de Seus Produtos. Tradução Maria Lúcia G.L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 1995.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 5ª edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 9ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro**: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes - fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo, sendo. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEILL, P. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio**: a nova cultura organizacional holística. 4ª edição. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

WHITELEY R. & HESSAN, D. **Crescimento orientado para o cliente**: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1996.