

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ENDOMARKETING :
UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

Autora: DELIZ VALQUIRIA BUTZKE KULIKA

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de especialista em Marketing do curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial.

Orientadora: Prof^a. Jociane Rigoni Viante, Msc.

PONTA GROSSA

2005

À minha mãe (*in memoriam*), pela inteira vida de dedicação e amor. Que Deus a tenha em um lugar lindo, lindo como era o seu coração.

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me deu a vida, saúde, inteligência e força para vencer todas as barreiras que surgem no decorrer da vida.

À minha mãe (*in memoriam*) que sempre me deu a mão, me fortalecendo, indicando sempre a melhor estrada a percorrer e que me ensinou a viver e a ter esperança.

À Professora Jociane, pelo apoio, paciência, orientação e dedicação para o enriquecimento deste trabalho.

Às Professoras Taciana e Eliane Rauski, pelo exemplo de força e dedicação, pelas palavras certas na hora certa.

À minha família e aos meus amigos, principalmente a Liliane, por entenderem a minha ausência nos últimos meses.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Nada no mundo pode tomar o lugar da persistência.

O talento não o fará, nada é mais comum do que homens sem sucesso, com grande talento.

O gênio não o fará; o gênio não recompensado é quase um provérbio.

A educação não o fará; o mundo está cheio de desamparados instruídos.

Só a persistência e a determinação são onipotentes.

(RAY KROC)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Estrutura da Monografia.....	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	7
2.1 Comportamento Organizacional.....	7
2.1.1 Cultura Organizacional.....	8
2.1.2 Empowerment.....	11
2.2 Processo de Comunicação.....	12
2.3 Do Marketing ao Endomarketing.....	14
2.3.1 Marketing.....	14
2.3.1.1 Integrando recursos humanos no conceito de marketing.....	15
2.3.2 Endomarketing.....	16
2.3.2.1 O Endomarketing na perspectiva de Cerqueira.....	17
2.3.2.1.1 Projetos de endomarketing.....	18
2.3.2.2 O Endomarketing na perspectiva de Bekin.....	22
3 METODOLOGIA.....	30
4 ANÁLISE DE DADOS.....	32
5 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES.....	38
5.1 Sugestão de Diretrizes para Implantação do Endomarketing.....	38
5.1.1 Segmentação de Mercado.....	38
5.1.2 Pesquisa, Análise e Avaliação de Endomarketing.....	39
5.1.3 Previsão, Busca de Problemas e Decisões.....	39
5.1.4 Desenvolvimento do Composto de Endomarketing ou Endomarketing Mix.....	40

5.1.5 Conceber, Organizar, Testar e Implementar o Projeto.....	40
5.1.6 Breve Esquema das Diretrizes.....	40
5.2 Fatores que Podem Determinar a Eficácia do Endomarketing.....	41
5.3 Síntese dos Argumentos.....	42
5.4 Recomendações.....	43
5.5 Contribuições.....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXO.....	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – ESTRUTURA DA MONOGRAFIA.....	6
FIGURA 2.1 – ALVOS DO ENDOMARKETING.....	25
FIGURA 2.2 – INSTRUMENTOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING – PRIMEIRO NÍVEL: DIAGNÓSTICO.....	26
FIGURA 5.1 – ESQUEMA DAS DIRETRIZES DE UM PLANO DE ENDOMARKETING.....	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – 1ª ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING.....	20
QUADRO 2.2 – 2ª ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING.....	21
QUADRO 2.3 – ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING.....	21
QUADRO 2.4 – ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING.....	22
QUADRO 4.1 – COMPARATIVO DAS ABORDAGENS.....	35

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Em face da complexidade gerada pela globalização, diversidade, concorrência, qualidade total e contínuas mudanças provenientes de alterações em vários segmentos da sociedade, as organizações precisam definir em seu plano de gestão os objetivos da empresa e fazer uso das ferramentas da administração para alcançá-los.

No intuito de atrair, conhecer e satisfazer seus clientes as empresas investem e preocupam-se cada vez mais com a área de Marketing e o uso correto de suas ferramentas. No entanto, muitas dessas empresas esquecem que seus clientes não são apenas as pessoas que comprem seus produtos ou serviços. Neste ponto entra o Endomarketing para lembrar e valorizar os clientes internos ou colaboradores, os quais podem ganhar mais espaço para contribuir, dar sugestões e realizar críticas que levem à otimização de processos e ao conseqüente crescimento da organização.

A não valorização e a falta de reconhecimento do ser humano são problemas que podem gerar variações negativas no clima de trabalho e conseqüentemente redução da produtividade e qualidade dos produtos ou serviços.

Segundo Cerqueira (1999), o Endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento e acredita no potencial humano.

Para Cerqueira (1999), “os sistemas de Endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”.

Conforme mostra Bekin (1995), o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, portanto a chave para o sucesso da empresa está na valorização de seus funcionários (detentores do conhecimento), na descentralização do poder, decisões rápidas, numa organização que privilegie a coesão interna e o bom funcionamento do processo de comunicação.

É importante que todos os colaboradores saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação da empresa, assim é possível entender e satisfazer os clientes externos de maneira eficaz, diminuindo custos, tempo e contribuindo para um clima interno mais harmônico.

O novo cenário esperado nas relações entre empregador e empregado é o tratamento dos funcionários como capital humano, oferecendo-lhes benefícios, processos modernos, estímulos ao aumento de produtividade, ambiente flexível e saudável e acesso a informações.

Se bem feito e bem acompanhado, o programa de Endomarketing pode tornar os funcionários não só envolvidos, mas sim comprometidos com os objetivos e a postura da empresa.

Sendo assim, cabe levantar para este estudo o seguinte questionamento: Quais as bases teóricas que são estruturadas para as práticas de Endomarketing? E com o propósito de atender e elucidar este questionamento é que este trabalho apresenta os seguintes objetivos:

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Através de um estudo bibliográfico comparativo de publicações nacionais, avaliar as abordagens utilizadas, discutindo a importância da implantação do Endomarketing nas organizações e os benefícios provenientes de sua prática.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a evolução do Marketing ao Endomarketing;
- b) Descrever as características da abordagem de alguns autores;
- c) Mediante estudo comparativo, identificar origens das abordagens;
- d) Analisar as abordagens de Endomarketing;

e) Sugerir diretrizes para um programa de implantação de Endomarketing.

1.3 Justificativa

Ao iniciar qualquer estudo ou pesquisa sobre Endomarketing deve-se fazer uma análise da propriedade e uso exclusivo do termo pela empresa S Bekin & Consultores Associados Ltda ME.

O requerimento do registro de propriedade foi efetuado em 20/02/1991 e após percorrer os trâmites legais teve seu deferimento em 03/01/1995 pelo então diretor de marcas do INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), ficando seu registro sob número 815990995.

Em decorrência disso, houve uma inibição para mais estudos, tanto que, em âmbito nacional existem poucas publicações sobre Endomarketing.

O Endomarketing vem de uma junção de outras áreas de conhecimento, como recursos humanos, marketing, psicologia, sociologia, comunicação e é imprescindível que mais estudos sejam efetuados acerca do tema visando estabelecer uma estrutura teórica consistente, que possa ser aplicada nas organizações, modificando positivamente o atual cenário.

A importância deste trabalho vem do fato de que as empresas que desejam crescer, conquistar novos mercados, manter seus índices ou apenas garantir sua sobrevivência precisam tratar seu cliente interno como um dos elementos principais.

É através da integração dos colaboradores com a estrutura organizacional que a empresa torna-se mais competitiva. Neste ponto, o Endomarketing torna os funcionários comprometidos com as ações da empresa para a satisfação das necessidades dos clientes externos.

Assim como no Marketing, é preciso conhecer para satisfazer, portanto, tudo dependerá de se conhecer o público interno e adaptar o ambiente e as tarefas para que sejam fontes de motivação constante.

Segundo Bekin (1995), o Endomarketing é parte integrante do novo cenário de uma economia orientada para o cliente, onde a competição é internacionalizada, o

avanço tecnológico é rápido, o trabalho integrado e o requisito básico para enfrentar a nova situação é o conhecimento. O Endomarketing contribui para a formação de um ambiente favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos na organização.

O empregador necessita de pessoas motivadas, transparentes e que tenham um bom relacionamento com a empresa, o empregado precisa de empresários líderes, humanistas e idealistas, ambos necessitam de programas, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação.

Não é necessário que exista uma lista de atividades que devam pertencer a um programa de Endomarketing, qualquer função ou atividade que tenha impacto sobre a consciência da ação voltada para clientes, pode ser implantada, porém, para ser efetivo o Endomarketing tem que se tornar parte integrante da filosofia de gestão dos recursos humanos.

Mesmo após vários estudos terem sido feitos, o Endomarketing ainda é novidade para muitas organizações, no entanto, a implantação desta estratégia de gerenciamento pode ser de suma importância para a sobrevivência no mercado competitivo.

1.4 Estrutura da Monografia

Para fins de melhor entendimento, a seguir é apresentada uma pequena estruturação de acordo com a realização do estudo, sendo que o mesmo tem início com uma breve introdução acerca do tema a ser explorado: Endomarketing, enfatizando a importância desta pesquisa, estruturando os objetivos pretendidos e justificando a área escolhida.

Na seqüência, o capítulo dois trata da fundamentação teórico-empírica, abordando temas como Comportamento e Cultura Organizacional, *Empowerment*, Processo de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos, que são todos inerentes ao Endomarketing e ainda apresentando-o nas perspectivas de Wilson Cerqueira (1999) e

de Saul Bekin (1995), que pela literatura são considerados os estudiosos que mais avançaram nesta linha de pesquisa.

O capítulo três apresenta os detalhes da pesquisa realizada, bem como os procedimentos metodológicos utilizados para sua execução e as especificações técnicas utilizadas para a coleta de dados.

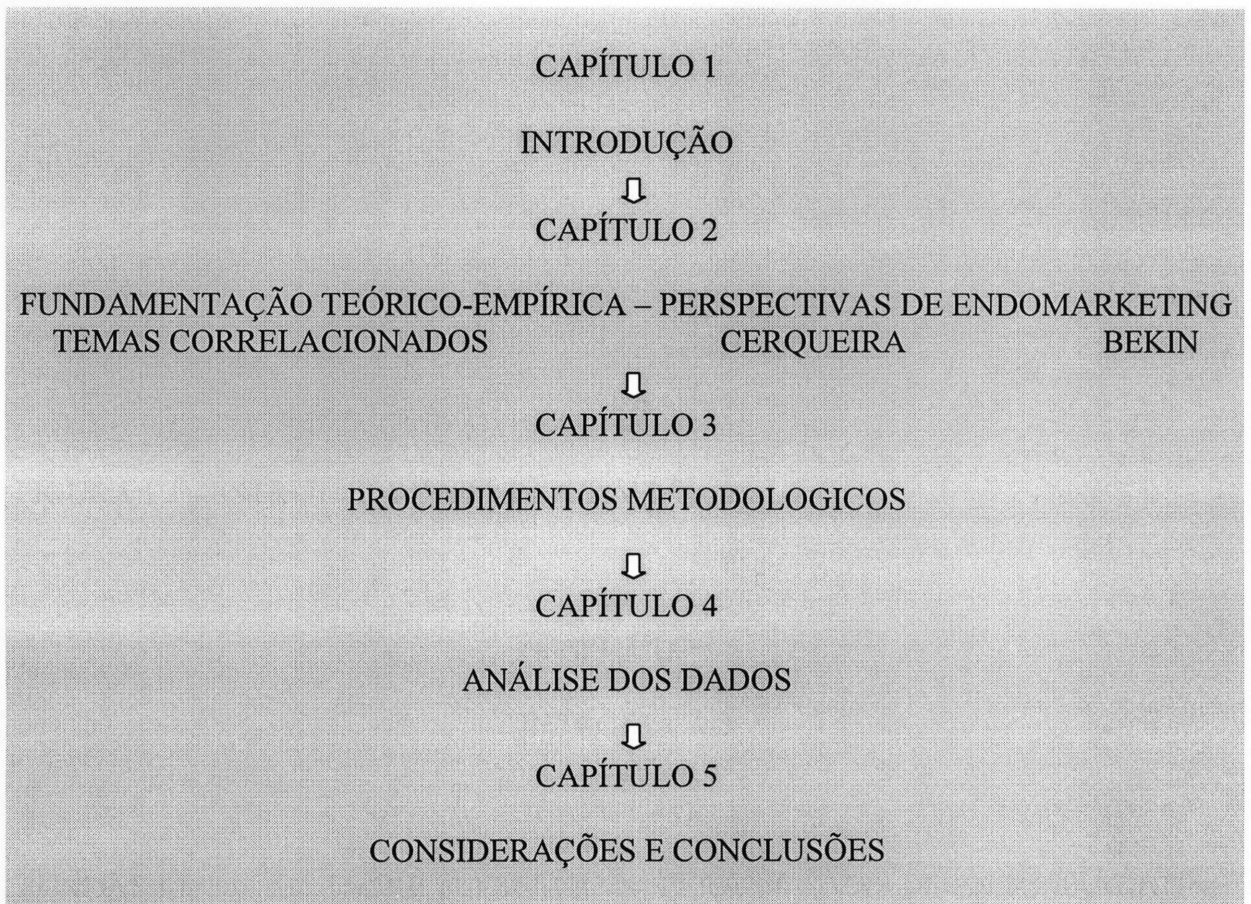
No capítulo seguinte está a análise dos dados coletados, ou seja, um estudo comparativo das obras pesquisadas e a ligação do Endomarketing com diversas áreas de conhecimento, bem como a contribuição deixada pelos autores, que foi possível de extrair por parte desta pesquisadora.

O capítulo cinco compõe-se das considerações e conclusões com base no estudo efetuado e apresenta uma proposta de algumas diretrizes que podem ser consideradas em um Plano de Endomarketing, que poderá ser usado no futuro para uma aplicação prática acerca do tema.

Em seguida, são apresentadas as referências bibliográficas, relação de todas as publicações utilizadas para a produção deste estudo.

O esquema a seguir esclarece a estrutura da monografia:

FIGURA 1.1 - ESTRUTURA DA MONOGRAFIA



FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2005

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Comportamento Organizacional

Atualmente, administrar uma empresa exige mais do que simplesmente o exercício das funções básicas de planejamento, organização e controle. As mudanças no contexto socioeconômico e a concorrência acirrada requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento.

Conforme argumentam Labombe e Heilborn (2003, p. 309), a abordagem comportamental da administração enfatiza o “comportamento das pessoas e sua motivação para alcançar os objetivos da organização”, bem como a “forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas visando a alcançar esses objetivos”.

Sendo assim, o Comportamento Organizacional ajuda a prever, explicar e compreender os comportamentos, fazendo isso através da investigação de questões relacionadas com liderança e poder, estruturas e processos, percepção, aprendizagem, atitude, conflitos e outros pontos que possam afetar indivíduos e grupos nas organizações, proporcionando ferramentas para que os dirigentes possam lidar com questões como globalização, qualidade total, mudanças, diversidades etc.

Ainda segundo Lacombe e Heilborn (2003), pioneiros da administração como Taylor e Fayol estavam preocupados em dar condições de trabalho aos funcionários, com vistas à alta produção, motivando-os apenas por meio de remuneração. Várias outras abordagens surgiram para estudar e procurar explicar as necessidades, motivações e comportamento dos indivíduos nas organizações, dentre elas destacam-se:

⇒ Teoria das Necessidades de Maslow: definiu a hierarquia das necessidades, mostrando que o progresso vem do esforço das pessoas em satisfazer suas necessidades.

⇒ Teoria das Relações Humanas: baseada no princípio de que remuneração não era suficiente para motivar, importante era manter o moral do pessoal elevado, cultivando ambiente agradável e humano, além de remuneração adequada.

⇒ Teoria X e Teoria Y: a primeira propalava que as pessoas precisam ser coagidas, controladas e punidas, pois tem aversão ao trabalho e só se esforçam se forem premiadas materialmente; já a Teoria Y defendia o ser humano como responsável e motivado em função de suas necessidades.

Estas e mais algumas teorias e práticas contribuíram para todos os estudos posteriores sobre o Comportamento Organizacional, o que é, em grande parte, o resultado da convergência de diversas escolas de pensamento, como a psicologia, sociologia, economia, antropologia e ciências políticas.

Dentro da sociologia, por exemplo, cabe ressaltar o estudo dos valores, da cultura vigente na organização, sendo imprescindível sua análise, identificação e compreensão antes de iniciar qualquer outro estudo ou de implantar alguma estratégia de gestão na empresa.

Sendo assim, o próximo passo deste estudo será a abordagem acerca do tema cultura organizacional, que apresenta uma dimensão maior dos tópicos anteriormente citados.

2.1.1 Cultura Organizacional

A maneira como vemos o mundo, a vida e as pessoas depende de nossos valores, sendo estes os componentes dos nossos modelos mentais. Então, se temos modelos de boa qualidade, temos uma melhor percepção da realidade, mas se os modelos forem de má qualidade teremos uma visão deturpada do mundo.

Assim também ocorre com as organizações, as quais se constroem sobre seus valores. A trajetória de sucesso de muitas empresas pode ser explicada pelos pilares que sustentam a definição de seus negócios, valores virtuosos como honestidade, respeito, lealdade, perseverança, disciplina, inovação, qualidade, confiabilidade e respeito pela iniciativa e crescimento pessoal.

Para Lacombe e Heilborn (2003), a cultura empresarial origina-se da variação de prioridade dos valores de uma empresa para outra.

Segundo Robbins (2000), a cultura pode ser entendida como sendo a personalidade da organização, ou seja, é o que diferencia uma organização das outras pelo sistema de significados comuns aos membros daquela organização. Conforme argumenta o autor, existem sete características que captam a essência da cultura organizacional, são elas:

- Inovação e ousadia: grau de incentivo para inovações.
- Atenção ao detalhe: grau de precisão, análise e atenção para detalhes.
- Busca de resultados: grau de concentração nos resultados, não nos meios.
- Concentração nas pessoas: grau em que se considera o efeito dos resultados sobre as pessoas.
- Orientação para a equipe: grau em que o trabalho é organizado em torno das equipes.
- Agressividade: grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que acomodadas.
- Estabilidade: grau em que as atividades enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Nota-se a partir daí que para se compreender e atuar sobre a cultura e os processos organizacionais deve-se considerar não só questões ou características individuais, mas também aquelas relacionadas com os grupos.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 354, 355) reproduzem algumas definições de cultura organizacional:

1. conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração;
2. crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização;
3. conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida da organização;
4. conjunto de crenças e atitudes da organização em relação a: a importância das pessoas; a disponibilidade dos administradores; a aceitação do não-conformismo; a clareza dos padrões;

o desempenho em relação ao treinamento e desenvolvimento das pessoas; a intimidade; os valores éticos e morais; a competição interna; a orientação para o mercado ou a produção; a comunicação interna; a capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas;.....

Segundo Freitas (1991), um dos conceitos mais ricos sobre cultura organizacional é o que a define como sendo um modelo dos pressupostos básicos que o grupo utiliza para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Depois de funcionarem bem estes pressupostos são validados e ensinados aos demais membros como a maneira correta para perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas.

Depreende-se então que a cultura além de ser aprendida, deve também ser seguida num processo natural por todos na organização.

Para Robbins (2000), a cultura é transmitida aos funcionários através de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem.

Este processo de ensino da cultura pode envolver desde documentos escritos, palestras, reuniões até ações e decisões administrativas, orientações de como realizar as tarefas, abertura de canais para divulgação dos valores da organização, criação de sistemas de aferição de resultados e premiação de desempenhos e reconhecimento dos profissionais exemplares.

Lacombe e Heilborn (2003) mostram que a cultura organizacional pode tanto ser administrada como também mudada.

A mudança de cultura confronta os sentimentos e faz surgir a resistência, daí a necessidade de uma abordagem ativa e persistente, apoiada pela alta administração, combinada com bons métodos e mecanismos e a comunicação das razões da mudança.

Acredita-se que outro ponto de grande importância dentro do estudo do Comportamento Organizacional e que pode fazer parte da cultura das organizações é a adoção do *Empowerment*, ferramenta usada na reformulação dos processos, que a seguir será melhor detalhada.

2.1.2 Empowerment

O *Empowerment* pode ser definido como um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e instrumentos pelos indivíduos, traduzindo-se em um acréscimo de poder que permite aumentar a eficácia na execução de tarefas.

Para Corrado (1994), o *Empowerment* consiste em afastar a administração autoritária da organização e dirigi-la para uma cultura de concessão de poder e de motivação dos empregados.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 331), o *Empowerment* “sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a ele pertinentes”.

Para eles o *Empowerment* permite que as pessoas façam uso do poder, do conhecimento e das habilidades que já possuem, sendo necessário um ambiente com condições favoráveis à aprendizagem, ação e decisão, ou seja, das pessoas se requer o uso da autonomia, da iniciativa e da responsabilidade e da organização se exige o ambiente de apoio, voltado para a responsabilidade e o desenvolvimento contínuo.

É através do *Empowerment* que melhor se aproveita o potencial de conhecimento, informação e empenho dos colaboradores, podendo melhorar assim a qualidade das decisões e o desempenho individual, grupal e organizacional.

O *Empowerment* só trará resultados se tiver total apoio da alta administração e se cumprir algumas condições como compartilhar as informações com todos, deixando claro às pessoas quais são suas responsabilidades; dar autoridade correspondente às responsabilidades; estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho; oferecer treinamento e desenvolvimento; oferecer feedback sobre desempenho; reconhecer as pessoas por suas realizações; confiar na equipe de trabalho e acima de tudo tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Os potenciais benefícios do *Empowerment* podem ser: maior tempo para o líder se dedicar às tarefas primordiais; maior desenvolvimento das capacidades dos

colaboradores; promoção de tarefas e ambientes motivadores; descoberta de talentos; maior empenho e eficácia nas decisões por parte dos colaboradores.

Um fator de grande importância para o bom desempenho do *Empowerment* e para a otimização de qualquer estratégia de gestão é o processo de comunicação da organização.

Além de tornar a vida mais simples, a comunicação é o caminho para a inovação e o melhor investimento no desempenho empresarial. Daí a importância da apresentação do tópico seguinte, onde serão abordadas questões relacionadas ao processo de comunicação.

2.2 Processo de Comunicação

A comunicação é o instrumento básico da coordenação.

Para Lacombe e Heilborn (2003) comunicação é a própria essência da organização.

Não é suficiente ter um plano estratégico maravilhoso, uma equipe de talentos, é preciso que esta equipe esteja bem informada e que seus integrantes se comuniquem muito bem, do contrário não será possível potencializar a força humana da empresa.

A comunicação envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, envolve um emissor e um receptor e deve envolver também o *feedback* para evitar distorções.

O desenvolvimento de uma comunicação eficaz requer algumas etapas como a identificação do público alvo, não só a determinação das pessoas, mas a avaliação do conjunto de crenças e atitudes e como vêm a empresa; requer a determinação dos objetivos da comunicação; a elaboração da mensagem; a seleção dos meios de comunicação e a medição dos resultados.

Muitas vezes, apesar de todo o esforço em se estabelecer uma boa estratégia de comunicação, podem ocorrer problemas e segundo Corrado (1994) os problemas ocorrem porque as mensagens são transmitidas aos empregados por meio dos gerentes,

sendo que todas as análises comprovam que os empregados querem receber as informações diretamente dos executivos.

Corrado (1994) mostra que o aproveitamento eficiente das pessoas é um desafio para as organizações, uma vez que a administração enfatiza maior poder e envolvimento dos empregados. A empresa deve aperfeiçoar a comunicação com seus empregados, em palavras e ações, visando o alcance de suas metas em relação à produtividade, serviço ao cliente e qualidade.

A tecnologia deve colaborar com o processo de interação entre as pessoas e não afastá-las umas das outras, deve-se buscar o equilíbrio que assegure a qualidade da comunicação e potencialize a força do grupo.

Segundo Corrado (1994) a estratégia de comunicação define quem receberá as informações, por que é importante, quando e onde comunicar, quem irá comunicar e o que será dito.

Conforme mostra o mesmo autor, existem assuntos que precisam ser discutidos com regularidade com os colaboradores, como por exemplo: a missão da empresa, as responsabilidades do empregado, informações sobre o desempenho, necessidades e interesses pessoais, treinamento etc.

Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que a boa comunicação começa pela capacidade de ouvir. Para eles as principais características da comunicação são: objetividade, conhecimento e compreensão, linguagem adequada, clareza e simplicidade, voz ativa, concisão, fidelidade ao pensamento original e eliminação de filtragem.

Corrado (1994) reforça que para haver progresso imediato na comunicação com os empregados algumas sugestões devem ser seguidas:

- ⇒ Aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os empregados: criar oportunidades por meio de reuniões, *feedback* e também de maneira informal;
- ⇒ Fazer supervisores responsáveis pela retransmissão de informações: fazer com que os gerentes documentem a transmissão de informações aos empregados;
- ⇒ Desenvolver canais que levem informações para supervisores com rapidez: fazer uso da tecnologia, correspondência eletrônica;

⇒ Contar aos empregados como a unidade se saiu em comparação com as outras: tarefa a ser executada de preferência face a face;

⇒ Expandir as comunicações para cima: programas de sugestões, comunicações dinâmicas.

Quanto maior a diversidade de públicos com os quais a empresa quiser se comunicar, mais complexo será este sistema, no entanto, para melhor aproveitar esta poderosa ferramenta do Marketing, as organizações precisam desenvolver maneiras de tornar o processo de comunicação mais eficiente.

O Marketing, num processo evolutivo dentro da organização, pode gerar o surgimento do marketing voltado ao público interno, ou seja, o Endomarketing, podendo este ser o maior responsável pela ligação entre o Departamento de Marketing e o Departamento de Recursos Humanos da empresa. A seguir, algumas considerações sobre esta evolução.

2.3 Do Marketing ao Endomarketing

2.3.1 Marketing

Kotler (1999) define Marketing como “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Bekin (1995) afirma que o Marketing não pode mais ser visto como a mera atividade de propaganda, mas sim como o processo de concepção, produção, fixação de preço, promoção e distribuição de produtos ou serviços para satisfação dos clientes.

Para Bekin (1995) o Marketing evolui da seguinte maneira dentro da empresa: no primeiro estágio a empresa nem possui um departamento de marketing; no segundo estágio as funções do marketing estão no departamento de vendas como função auxiliar; o terceiro estágio requer um departamento de marketing, pois o crescimento demanda pesquisas de marketing, desenvolvimento de novos produtos, publicidade, promoção; no quarto estágio o departamento de marketing já está mais complexo, com

funções específicas e profissionais especializados. O que falta em muitas empresas é a interação dos outros departamentos com o departamento de marketing, ou seja, todos deveriam se preocupar com as expectativas do cliente.

Num processo mais avançado, o Marketing e a área de Recursos Humanos podem se unir criando assim o Endomarketing, garantindo que a empresa possua um conjunto de talentos humanos plenamente identificado com a missão da organização, ajudando-a a atingir seus objetivos, onde é possível identificar as relações sociais que podem e devem ser desenvolvidas entre estas importantes áreas da empresa.

2.3.1.1 Integrando recursos humanos no conceito de marketing

A área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

A mudança de nome para Gestão de Pessoas atesta a extrapolação da idéia de que os colaboradores seriam apenas mais uma das peças do processo produtivo.

Muito além de um mero departamento de pessoal, ligado a convenções como a folha de pagamento e benefícios, a tendência do novo setor é valorizar o capital humano e seu desenvolvimento, sem se ater apenas às atividades legais.

A empresa que optar pela gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos, aumentando a produtividade, garantindo sua sobrevivência e proporcionando satisfação aos empregados.

Para obtenção de resultados satisfatórios existem muitas ferramentas de gestão, cabe ressaltar as mencionadas por Lacombe e Heilborn (2003):

⇒ Seleção e admissão: o objetivo é usar a seleção para admitir as pessoas certas, identificando as características de cada pessoa e avaliando não apenas as competências técnicas, mas suas motivações, suas reações e sua capacidade de integração;

⇒ Treinamento e desenvolvimento: pessoas competentes e motivadas para produzir precisam de treinamento constante. O treinamento pode envolver quatro etapas – o

diagnóstico, desenho do programa de treinamento, aplicação ou implementação, avaliação e acompanhamento;

⇒ Remuneração: fundamental para a obtenção do comprometimento a remuneração pode ser por competência ou habilidade;

⇒ Avaliação (*feedback*): consiste na auto-avaliação e nos resultados dos questionários de avaliação respondidos pelas pessoas que estabelecem contato com o avaliado, estimulando o empregado a melhoria contínua.

O profissional de Gestão de Pessoas, ao utilizar estas ferramentas, segmentando funções, valorizando talentos, incentivando trabalho em equipe e desenvolvendo um excelente sistema de comunicação, está contribuindo para o bom andamento do programa de Endomarketing. Este profissional precisa estar atento às tendências do mercado e apresentar soluções que se enquadrem à cultura organizacional da empresa.

A integração desta estratégia de gestão dos recursos humanos com a área de Marketing pode dar vida às ações de Endomarketing, principalmente no que concerne às relações sociais.

2.3.2 Endomarketing

Endo provém do grego e quer dizer ação interior ou movimento para dentro, portanto, Endomarketing é marketing para dentro. É a utilização das ferramentas do marketing dirigidas ao público interno das organizações.

Bekin (1995, p. 2) afirma que “muito mais que um nome ou uma marca, Endomarketing é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças”.

A seguir, o estudo apresentará o Endomarketing na perspectiva de dois autores como segue:

2.3.2.1 O Endomarketing na perspectiva de Cerqueira

Cerqueira (1999) inicia sua obra sobre o Endomarketing abordando as mudanças ocorridas após a Segunda Guerra Mundial, o desenvolvimento tecnológico e com isso a redução das fronteiras mundiais. A comunicação globalizada fez com que o homem percebesse sua importância como ser humano, fazendo-o buscar seus direitos como trabalhador, pois “está conscientizado de que não é um fator qualquer da produção, mas sim o fator principal do processo produtivo”. (p. 2)

O autor mostra que as pessoas passaram a perceber o valor maior, a liberdade, exigindo assim transparência, participação e democracia. Este avanço da conscientização do homem é irreversível, o que obriga as empresas a adaptarem seus sistemas de gestão a esta nova consciência, evitando assim resultados negativos como a baixa qualidade, aumento dos custos, faltas, greves, alta rotatividade etc.

Quando trata de Comprometimento e Envolvimento no capítulo três o autor mostra que as pessoas podem reagir de forma negativa ou positiva aos estímulos recebidos. A negativa é a reação externa, somente superficial, ocorre como uma defesa, por conveniência, interesse ou medo. A positiva é a reação interna, há realmente um comprometimento integral, é um processo voluntário de adesão psicológica à ordem. O autor ressalta que dificilmente a empresa terá o comprometimento de todas as pessoas durante todo o tempo, no entanto, se na empresa predomina a sinergia do comprometimento, o valor maior definirá que todos os problemas serão de todos e o maior número de pessoas estará comprometida com os objetivos da empresa.

Para Cerqueira (1999, p. 17), “valor cultural é tudo aquilo que nos incentiva a prática de uma atitude preestabelecida, tendo como base algo que reconhecemos como válido e bom para nós”. O autor mostra que diferentemente do povo oriental que tem a cultura de comprometimento dirigida por valores maiores e interesses coletivos, o povo ocidental tem seu sistema cultural ligado à individualidade, ao ego. O desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas desenvolve-se a partir de três valores básicos, a saber:

- Auto-estima: é gostar de si próprio, estar motivado para o comprometimento. A auto-estima pode ser afetada negativamente por agressão verbal, prepotência, falta de informações, desprezo, falta de compreensão etc, e pode também ser afetada positivamente por elogios, incentivos, participação nos grupos, aceitação de sugestões etc.
- Empatia: é sentir as necessidades da outra pessoa, colocar-se no lugar do outro. As pessoas empáticas são mais aceitas, suas atitudes facilitam a obtenção do comprometimento, a empatia cria uma sinergia de lealdade.
- Afetividade nas relações interpessoais: ser racional, ser sensato nos pedidos e determinações. O valor afetividade faz com que todos sejam tratados igualmente independentemente do nível hierárquico.

Existem também os valores decorrentes dos valores básicos, são eles a Transparência (a verdade como instância maior); Alavancagem de Soluções (todos os problemas são de todos na empresa); Espírito Desarmado (preservar a auto-estima das pessoas); Os Espaços Vazios Devem ser Preenchidos em Toda a Empresa (abertura de um canal de comunicação); Busque em Primeiro Lugar o Positivo (manifestar satisfação com as coisas positivas); A Valorização do Esforço, da Iniciativa e da Criatividade é a Base da Obtenção dos Resultados (o não reconhecimento destas qualidades afeta negativamente a auto-estima dos subordinados); Concessão x Conquista (evitar o paternalismo); É Proibido Prometer (melhor substituir a promessa pela alavancagem).

Para Cerqueira (1999), a falta de definição de uma base de valores, a falta de gestão preventiva e interação com os subordinados e a dificuldade dos gerentes em levar os problemas dos subordinados para a direção são os grandes inimigos invisíveis que ameaçam as organizações.

2.3.2.1.1 Projetos de endomarketing

Cerqueira (1999, p. 51), inicia o capítulo sobre sistema de projetos com uma definição de Endomarketing:

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

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- o estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas.

Complementando a idéia o autor ainda afirma que o Endomarketing “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”, ou seja, a comunicação integrada facilita o desenvolvimento positivo da auto-estima, da empatia e da afetividade.

Cerqueira (1999) subdivide os projetos de Endomarketing em:

⇒ **Projetos Básicos de Difusão Cultural:** estabelecimento da prática inicial dos valores essenciais, valores esses que comprometem as pessoas com a qualidade, com a maior produtividade, com a redução de custos e contribuem para um clima adequado nas relações interpessoais.

⇒ **Projetos de Desenvolvimento Cultural:** consolidam a base cultural e aceleram a qualidade do comprometimento pelo reconhecimento e valorização do ser humano.

⇒ **Projetos de Segurança Cultural:** garantia de que a base cultural será desenvolvida pelos diversos níveis de chefia.

⇒ **Projetos Suplementares de RH:** podem ser implantados a qualquer momento para melhorar o grau de comprometimento, geralmente estão ligados ao desenvolvimento da área de RH (jornal interno, prêmios etc).

⇒ **Projetos Avançados:** combinação de motivação psicológica e material, distribuição de recompensas em função dos resultados individuais ou coletivos.

Quanto à implantação Cerqueira (1999) classifica os projetos de Endomarketing como:

⇒ Projetos Sistêmicos: implantados em toda empresa como base para outros projetos ou para valorização e reconhecimento do ser humano.

⇒ Projetos de Irradiação Cultural: implantados em áreas distintas e expandidos para o resto da empresa.

Quanto à gestão dos projetos Cerqueira classifica-os como:

⇒ Projetos de Cúpula: desenvolvidos pela diretoria das empresas.

⇒ Projetos de Linha Gerencial: administrados pelos níveis intermediários visando a integração e melhor comunicação.

⇒ Projetos de Base: desenvolvidos pelos níveis inferiores de chefias juntamente com os funcionários.

Em sua obra Cerqueira (1999) apresenta os grupos de projetos dentro de suas subdivisões.

Os projetos que constituem a essência da estratégia do Endomarketing e criam condições para a nova cultura ser consolidada, consomem normalmente dois ou mais anos de trabalho, são eles:

QUADRO 2.1 - 1ª ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING

PROJETO	SUBDIVISÃO	ETAPA IMPLANTAÇÃO
KO (Kaisen Zero)	Básico de Difusão Cultural	1ª Etapa Projetos Estratégicos
Slogans		
Vai Quem Quer	Segurança Cultural	
BG		
Alavancagem	Básico de Difusão Cultural	
Grupos Melhoria Contínua		

FONTE: CERQUEIRA, 1999

Os projetos a seguir podem iniciar próximo à fase de implantação dos projetos estratégicos, não sendo necessária a conclusão da primeira etapa para seu início:

QUADRO 2.2 - 2ª ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING

PROJETO	SUBDIVISÃO	ETAPA IMPLANTAÇÃO
Limpeza, Ordem	Difusão Cultural	2ª Etapa Projetos Não-Estratégicos
Bom dia, Empresa		
Como Estou Hoje?		
Pracinhas de Lazer		

FONTE: CERQUEIRA, 1999

Os projetos de desenvolvimento cultural podem ser implantados em qualquer ordem e etapa do Endomarketing, pois sua elaboração está mais centrada na área de recursos humanos, são eles:

QUADRO 2.3 - ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING

PROJETO	SUBDIVISÃO	ETAPA IMPLANTAÇÃO
Meu nome é	Desenvolvimento Cultural	Qualquer Etapa
Olha o Resultado do Nosso Esforço		
Aqui Você Pode Crescer		
Traga Sua Família, Ela é Importante Para Nós		
Toques Positivos		

FONTE: CERQUEIRA, 1999

Os projetos avançados não podem ser implantados sem que o nível cultural tenha evoluído no campo do comprometimento, pois visam seu aperfeiçoamento através de tratamento diferenciado pelos resultados e méritos, são eles:

QUADRO 2.4 - ETAPA DOS PROJETOS DE ENDOMARKETING

PROJETO	SUBDIVISÃO	ETAPA IMPLANTAÇÃO
Concursos Coletivos de Comprometimento com a Qualidade, Produtividade...	Projetos Avançados	Condicionado ao Comprometimento
Áreas e Operários com Qualidade Assegurada		

FONTE: CERQUEIRA, 1999

Ao finalizar sua obra, Cerqueira (1999) aponta quatro pontos estratégicos do Sistema Global de Endomarketing, são eles:

⇒ Supervisão: sem a geração de um sistema de acompanhamento do que foi implantado, o Endomarketing não dará certo. É necessário que se adotem padrinhos para a avaliação constante do processo através de reuniões, palestras etc. É necessária também a existência de um coordenador geral do Endomarketing, que se dedique exclusivamente às estratégias e ao desenvolvimento do processo.

⇒ Não ter pressa: Apesar de tudo ter que ser muito bem planejado, não se pode definir um prazo para a assimilação do projeto, este tempo varia muito de uma empresa para outra devido às peculiaridades de cada uma.

⇒ Comprometimento total do líder: Se a liderança desanimar e se omitir, gerará atitudes de omissão para baixo, rompendo assim a nova cultura.

⇒ Base restritiva definida: a garantia do cumprimento das normas é o controle autocrático, que é o exercício da imposição com justiça.

2.3.2.2 O endomarketing na perspectiva de Bekin

Bekin (1995, p. XVII) inicia sua obra apresentando os fundamentos do Endomarketing:

Definição

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

Conceito

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

Objetivo

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

Função

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

A obra de Bekin (1995) é estruturada em estilo de entrevista enfocando aspectos conceituais e práticos do Endomarketing, adequando-o ao mercado globalizado. Aborda ainda a metodologia e as formas operacionais, os valores e procedimentos que o Endomarketing introduz e dissemina nas organizações. Por fim, enfoca a nova estrutura estimulada pelo Endomarketing e ligada à cultura de serviços.

Para ele, as ferramentas utilizadas são as do Marketing, só que voltadas para o público interno da empresa, pressupondo o trabalho em equipe, com cooperação e integração dos vários setores, comprometidos integralmente com os objetivos da empresa.

Bekin (1995, p. 6) aponta um mercado orientado para o cliente, onde o recurso essencial para a criação de riquezas é o conhecimento, a informação, e quem os detém são as pessoas, portanto, “a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações”.

Esta orientação para o cliente exige uma empresa bem estruturada, baseada na informação e na iniciativa, requer uma cultura organizacional que incorpore a integração e a cooperação.

Bekin (1995) afirma que nas empresas dirigidas com eficiência, o Endomarketing sempre existiu, mesmo que de modo informal, ou seja, mesmo sem

conhecer os objetivos e as funções do Endomarketing essas empresas adotavam condutas compatíveis.

Para o autor, o Endomarketing tem como objetivo atrair e reter os clientes internos de forma que estes dêem resultados eficientes, atraindo e retendo também seus clientes externos, o que torna a empresa mais competitiva.

O Endomarketing tem importância estratégica, por isso, tão importante quanto a avaliação externa é a avaliação do ambiente interno, pois o mercado interno deve ser conquistado antes do mercado externo.

Esta avaliação interna é uma análise do moral das pessoas, das necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura organizacional está conflitando com os objetivos estratégicos. Nem sempre tudo está bem na empresa devido à existência de pontos de vista e interesses divergentes, portanto, esses conflitos devem ser bem administrados para que a cooperação e a harmonia prevaleçam.

Segundo Bekin (1995), para se criar um processo de Endomarketing há três premissas básicas: a primeira é a orientação para o cliente, conquistar e reter com serviço excelente; a segunda é tratar os funcionários como clientes e valorizá-los como pessoas; a terceira é que os funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa.

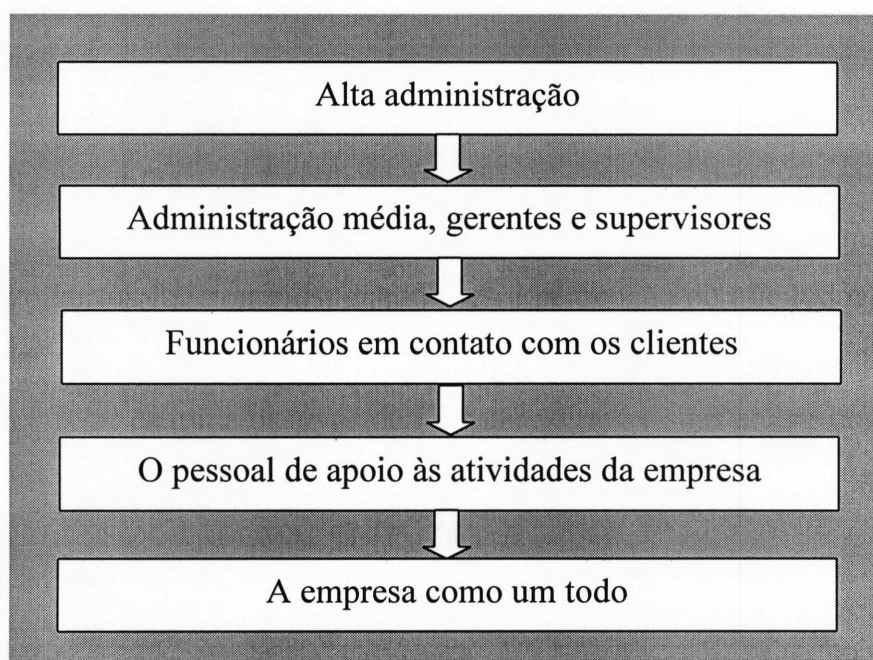
Outro passo de importância decisiva é examinar as condições internas, o que remete à cultura organizacional e à decisão de os dirigentes implementarem o Endomarketing. As condições são: 1) o Endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; 2) requer conhecimento, informação, compromisso e apoio do comando da empresa; 3) deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional.

O grande inimigo do Endomarketing é a resistência, fenômeno sempre presente quando o assunto é mudança. As pessoas se sentem ameaçadas principalmente quando o Endomarketing traz mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, disseminando conhecimento, gerando responsabilidades e poder de decisão aos funcionários.

A etapa seguinte é o envolvimento dos gerentes e supervisores, objetivando “transforma-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são de algum modo ‘pessoas de marketing’” (p. 42).

Bekin (1995) estipula os alvos do Endomarketing e suas etapas como segue:

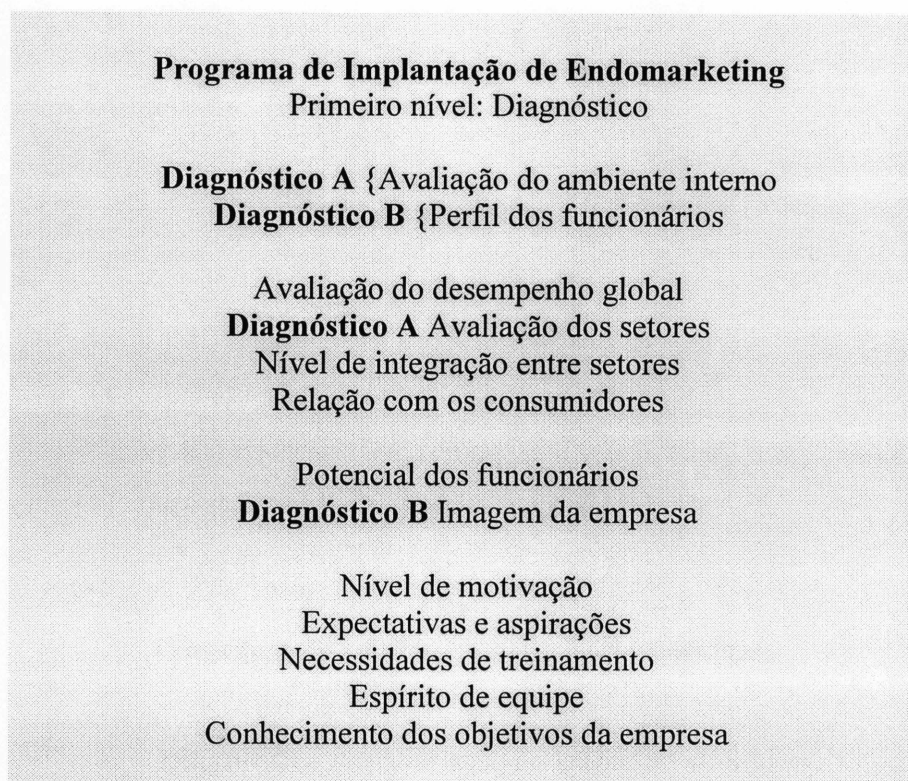
FIGURA 2.1 - ALVOS DO ENDOMARKETING



FONTE: BEKIN, 1995

Os instrumentos utilizados para o programa de Endomarketing são divididos em dois níveis: o de diagnóstico e o de um programa de ação. Para o nível de diagnóstico a autor apresenta o seguinte diagrama:

FIGURA 2.2 - INSTRUMENTOS DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING – PRIMEIRO NÍVEL: DIAGNÓSTICO



FONTE: BEKIN, 1995

É fundamental ter um diagnóstico. A avaliação dos pontos fortes e fracos pode trazer à tona os mesmos fatores presentes na avaliação estratégica do ambiente externo (SWOT). Neste caso seria um SWOT interno. Segundo Bekin (1995, p.50), é uma “radiografia interna da empresa que leva em conta suas forças (o S de Strengths), suas fraquezas (o W de Weaknesses) as oportunidades existentes (o O de Opportunities) e as ameaças a seu desempenho (o T de Threats)”.

Bekin (1995) indica três níveis de abrangência do Endomarketing: o primeiro é quando a empresa necessita de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente; o segundo nível é quando há necessidade de um novo processo para manter a cultura de serviços já existente na empresa; no terceiro nível é preciso expandir a mentalidade e introduzir novos bens e serviços para os funcionários, bem como atividades e campanhas de marketing. Há duas linhas de ação que guiam o processo de Endomarketing: atitude e comunicação.

A linha de ação atitude inclui ações que visam dar ao funcionário consciência da importância de um serviço orientado para o cliente, já a linha de comunicação estabelece um amplo sistema de informações que dê subsídios para que todos cumpram suas tarefas com eficiência.

Segundo Bekin (1995), o sucesso da implantação do Endomarketing depende dez por cento do plano e noventa por cento do gerenciamento e da execução.

Em seguida o autor indica os pontos que devem integrar o programa de implantação de Endomarketing:

- Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- Processos de seleção;
- Planos de carreira;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação do mercado de clientes internos;
- Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Nesses tópicos o Endomarketing introduz a nova perspectiva da cultura organizacional voltada para o atendimento ao cliente, com excelência no serviço e valorização dos funcionários.

O treinamento não deve se restringir ao nível operacional (técnicas), mas deve ter também um componente de atitude, de integração, motivação. O segredo está em ouvir os funcionários, criando o feedback para que eles se sintam à vontade para expor seus pontos de vista. Enfim, o treinamento não pode ser atividade de mão única, de mera informação sem feedback. Bekin (1995, p. 57) acrescenta que o treinamento deve “ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação”.

A seleção de funcionários é proativa, pois se for criteriosa e de acordo com o perfil desejado reduzirá problemas de ineficiência e rotatividade. O candidato deve ser atraído pela idéia da empresa, seu objetivo e nível de excelência, ele deve ser encantado da mesma maneira que se deve encantar o cliente.

O estabelecimento de planos de carreira constitui a perspectiva de crescimento profissional e promoções. Para que os planos de carreira motivem e estimulem, devem ser sempre divulgados para os funcionários. Os planos de carreira dependem sempre da cultura organizacional da empresa, portanto, devem estar sempre abertos para mudanças e atualizações.

As expectativas dos funcionários compreendem o reconhecimento pelo trabalho, a importância como indivíduo reconhecida pela empresa e remuneração adequada. A motivação conduz à harmonia e eficiência.

Bekin (1995) enumera dez instrumentos necessários para criar um processo de motivação, são eles:

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

Os seis primeiros itens dão prioridade ao grupo, pois este pode dar coesão interna à empresa, tem efeito integrador. Já a valorização do indivíduo resulta da função que ele exerce dentro do grupo.

Os estímulos à iniciativa e criatividade são fatores de aumento de produtividade. Isto envolve dar ao indivíduo plena responsabilidade para realização de suas tarefas e também desenvolver o potencial do funcionário, preparando-o para novas tarefas. Delegar poderes é consequência do clima favorável à iniciativa e à atitude criativa e da relação positiva entre o líder e o grupo. “A delegação de poder

fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo seu potencial” (p. 76).

Em se tratando de comunicação interna, o autor mostra que a maioria das empresas apenas informa, mas não se comunica. Saber ouvir com atenção é valorizar o indivíduo e esta é a essência do Endomarketing.

O último item abordado por Bekin (1995) para implantação do Endomarketing é a técnica conhecida como “cenários”, que é usada para teste de novos produtos, adaptada do marketing. Esta é uma oportunidade para envolver e comprometer os clientes internos que poderão ser fonte de idéias para novos produtos.

A avaliação do Endomarketing, segundo Bekin (1995), pode ocorrer através de dois instrumentos, o primeiro é o GRID (Grupo Interno de Diagnóstico), que faz avaliações através de reuniões entre departamentos ou entre funcionários do mesmo departamento. O outro instrumento é a avaliação conhecida como espelho, que consiste em fazer um levantamento completo da empresa em um momento zero, quando da implantação do Endomarketing e então fazer avaliações em intervalos regulares.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem por finalidade levantar dados bibliográficos acerca do Endomarketing e sua importância nas organizações.

O primeiro passo da pesquisa foi o desenvolvimento do projeto da monografia (Anexo 1), onde há a definição dos objetivos e a estruturação do estudo, tendo-se optado por um estudo bibliográfico com coleta de dados secundários por meio de pesquisa exploratória qualitativa, com estudo teórico comparativo.

O passo seguinte foi a elaboração da fundamentação teórico-empírica, abordando primeiramente pontos pertinentes ao Endomarketing, como o Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Empowerment e Comunicação e na seqüência um estudo mais aprofundado das abordagens diretas de Endomarketing na perspectiva de Bekin e de Cerqueira, sendo o primeiro o criador do termo Endomarketing e ambos de renome no assunto tratado.

O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica, que segundo GIL (1995) é desenvolvida a partir de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, dando assim suporte para a análise dos dados.

A pesquisa é definida por Gil (1995, p.19) “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Segundo Gil (1995) a pesquisa bibliográfica apresenta vantagens como “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (p. 50), é também indispensável em estudos históricos para conhecer fatos passados. No entanto, existem desvantagens na pesquisa bibliográfica que podem comprometer a qualidade do estudo, as fontes secundárias podem conter “dados coletados ou processados de forma equivocada” (p. 50), podendo esses erros ser reproduzidos ou ampliados. Isto pode ser evitado com a análise profunda das informações, utilização de diversas fontes e sua confrontação, como foi realizado neste estudo.

Na seqüência do estudo foi realizada a análise de dados através de uma comparação entre as teorias pesquisadas, construindo-se para isso um quadro comparativo, utilizando as abordagens dos autores e levando-se em consideração as variáveis e as definições adotadas.

E, finalizando, foram feitas considerações e conclusões alusivas ao tema, apontando algumas diretrizes para a implantação de um Plano de Endomarketing.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados obtidos nesta pesquisa foram coletados a partir de dados secundários em pesquisa exploratória qualitativa.

Segundo consenso dos próprios autores, o Endomarketing não deixa de ser uma mistura de fundamentos de outras áreas de conhecimento como a Psicologia, as Relações Públicas, a Gestão de Pessoas, a Qualidade e o próprio Marketing, por isso, envolve assuntos como os abordados na fundamentação teórica do presente estudo que são o Comportamento da Organização, a Cultura Organizacional, o *Empowerment* e principalmente o Processo de Comunicação.

Dentro da abordagem do Comportamento da Organização um dos pontos mais visados é a motivação do ser humano para o trabalho, base também do Endomarketing.

É importante salientar que as pessoas são diferentes e geralmente reagem de maneira diferente aos estímulos recebidos, portanto, seria interessante que a abordagem do Comportamento Organizacional levasse em consideração as variáveis situacionais para compreender as relações de causa e efeito, examinando para isso as variáveis relacionadas com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura.

Um fator de grande importância pode ser o conhecimento por parte da empresa dos fatores relacionados ao comportamento humano, como a importância das percepções, a influência das atitudes e a abrangência dos valores de cada indivíduo.

O campo do Comportamento Organizacional, munido de pesquisas e estudos, pode proporcionar às empresas ferramentas eficazes para o alcance de seus objetivos, e também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte dos colaboradores.

A análise e conhecimento da Cultura da organização podem ser imprescindíveis antes de se iniciar qualquer atividade de Endomarketing na empresa e até em alguns casos pode tornar-se necessária a mudança da cultura organizacional visando seu fortalecimento e continuidade da empresa. Deixar de levar em conta a Cultura Organizacional pode ser desastroso.

Os trabalhos de motivação e comprometimento devem, de preferência, ser precedidos de se conhecer as pessoas, os processos de grupos, a Cultura Organizacional e o modo como esses processos interagem entre si.

O *Empowerment* também possui muitos traços oportunos para o Endomarketing, pois defende a idéia de maior participação e envolvimento no trabalho e nas decisões visando a motivação.

É importante dar início ao *Empowerment* com pequenos passos e gradualmente ir aumentando sua aplicação, pois à medida que a habilidade das pessoas aumenta e elas se interessam mais pela forma como seu trabalho interfere no resultado geral, terão que compartilhar suas habilidades, conhecimentos e informações, firmando assim uma confiança mútua.

O *Empowerment* requer das organizações clareza nas orientações e nas metas, informações completas e uma estrutura que proporcione liberdade de ação visando facilitar a tomada de decisões por parte dos colaboradores.

No atual mercado crescentemente competitivo, as organizações precisam aproveitar todo o potencial existente em seus colaboradores, assim, o *Empowerment* pode constituir um meio para o alcance dos potenciais benefícios para a organização, para os gestores e para os colaboradores.

A Gestão do Capital Humano pode dar suporte para as duas linhas de ação do Endomarketing, sendo a primeira de atitude, incluindo as ações que visam dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender o cliente. Isto significa comprometer, envolver, valorizar e qualificar o colaborador para que possa assumir responsabilidades e iniciativas. A segunda linha é de comunicação, que tem por objetivo estabelecer um amplo sistema de informações capaz de ajudar a todos no cumprimento de suas tarefas com eficiência.

A Gestão de Pessoas possibilita que as empresas tenham programas de desenvolvimento, onde são mapeadas as características dos colaboradores e incentivadas suas competências, habilidades e comportamentos. A transparência é essencial para o comprometimento do colaborador, não deve haver discrepância entre as ações e o pensamento da empresa.

Cabe também à Gestão de Pessoas o estabelecimento de políticas relacionadas à carreira, as quais devem ser nitidamente conhecidas pelos colaboradores, quanto à remuneração, é aconselhável que não esteja relacionada apenas à tabela salarial. Estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as atividades de treinamento e reciclagem dos colaboradores, com avaliações sistemáticas de performance e diagnóstico de evolução.

Provocar mudanças na cultura organizacional da empresa pode ser papel do Gestor de Recursos Humanos se esta ação for necessária e inevitável para tornar as pessoas capazes de realizar seus trabalhos com qualidade, ser pró-ativas, saber trabalhar em equipe, ter competência interpessoal, ser assertivas, saber lidar com os conflitos internos da empresa, entre tantas outras habilidades imprescindíveis para a maximização dos resultados.

Quanto ao Processo de Comunicação, é um dos itens que pode merecer grande atenção, pois desempenha um papel importantíssimo na implementação do Endomarketing, chegando muitas vezes a ser confundido com o mesmo.

A Comunicação dentro das empresas deve ser uma via de duas mãos, ou seja, seu pleno funcionamento pode depender da pró-atividade de cada colaborador em buscar as informações de que necessita para seu trabalho e também da disposição da cúpula em abrir informações essenciais, garantindo insumos básicos a todos.

O Processo de Comunicação pode ser otimizado se forem levadas em consideração as diferenças individuais e se houver garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado. De grande importância também são a autenticidade, verdade acima de tudo e a rapidez na comunicação interna para sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores.

Cada meio de comunicação pode trazer um tipo de benefício, somados, proporcionarão um impacto maior do que se utilizados separadamente. Algumas atividades de comunicação podem gerar despesas e é importante que a organização avalie se haverá recursos disponíveis para colocar o plano de comunicação em prática, no entanto, vale lembrar que é geralmente nas ações mais simples que o público

interno encontra aquilo que procura: informação, reconhecimento e estímulo necessário para um bom trabalho.

Os autores estudados discorrem sobre o mesmo tema de maneira peculiar, mostram certa concordância nos fundamentos da disciplina, mas logo em seguida tomam rumos diferentes ao tratar de outros aspectos do Endomarketing.

Ao comparar as duas obras abordadas neste estudo (Cerqueira, 1999 e Bekin, 1995) nota-se a ausência de uniformidade teórica, ou seja, cada autor tem uma forma própria para conduzir o assunto, como pode ser observado no quadro seguinte.

QUADRO 4.1 - COMPARATIVO DAS ABORDAGENS DE ENDOMARKETING

FUNDAMENTOS	CERQUEIRA	BEKIN
DEFINIÇÃO	Projetos e ações voltados para a criação de uma nova imagem para dentro da empresa	Ações de marketing para o público interno
CONCEITO	Consolidar a base cultural do comprometimento	Sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing
OBJETIVO	Comprometer todos com todos e com tudo, criar sinergia	Construir relacionamentos harmoniosos e fortes com os funcionários, atrair e reter
FUNÇÃO	Dar estrutura, base para que haja comprometimento	Integrar noção de cliente nos processos internos, objetivando a melhoria de qualidade
ORIGEM DA ABORDAGEM	Motivação dos funcionários para o trabalho	Marketing como filosofia

FONTE: CERQUEIRA, 1999 E BEKIN, 1995

Na abordagem de Cerqueira (1999), nota-se uma tendência voltada para os relacionamentos humanos, para a sinergia do comprometimento através da criação de um norte cultural e para a motivação para o trabalho através do desenvolvimento da capacidade das pessoas. Para tanto, ele propõe a implantação de projetos de difusão, segurança e desenvolvimento cultural e em seguida a implementação de projetos avançados de Endomarketing.

Cerqueira (1999) mostra ainda a preocupação com a valorização da imagem da empresa, ou seja, a criação de uma nova imagem para incentivar as mudanças decorrentes da implantação do Endomarketing. Há ainda ênfase para o lado humano das mudanças, onde se incentiva que o superior desenvolva empatia, afetividade e auto-estima, facilitando assim o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

Já Bekin (1995), defende a criação de uma sincronia nos interesses de empregados e empregadores para a implementação dos fundamentos do Endomarketing. Para o autor, o início de tudo deve ser uma boa análise do ambiente interno no intuito de atrair e reter os clientes internos, a valorização constante do funcionário é outro ponto relevante no enfoque de Bekin.

A abordagem de Bekin caracteriza-se pelo foco no Marketing, ou seja, na aplicação de seus fundamentos voltados para os clientes internos.

Com base nesses conceitos, constata-se que o Endomarketing envolve temas como motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor, tendo como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazendo com que todos tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

O Endomarketing pode ser, portanto, decorrência da necessidade de motivar as pessoas para os programas de mudança, proporcionando assim melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho, daí a importância da prática do Endomarketing nas organizações, fazendo-o funcionar como um mecanismo de interligação entre os fatores produtivos.

Aproveitando essas comparações entre autores e complementando uma teoria com outra e mais os fundamentos teóricos de outras disciplinas têm-se um todo com um pouco de cada área de conhecimento.

No entanto, o Endomarketing ainda não possui uma identidade como disciplina, que apresenta uma ordem de técnicas ou diretrizes para a consecução de seus objetivos

que são principalmente a motivação dos funcionários e a formação de um diferencial competitivo às empresas.

Na seqüência desse estudo, durante as considerações e conclusões é apresentada a sugestão de algumas diretrizes que podem servir de base instrumental para um plano de implantação de Endomarketing, fundamentada no conjunto de informações das teorias estudadas anteriormente.

5 CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES

Ao encerrar este estudo pode-se concluir que assim como no Marketing, onde não se pode admitir que qualquer ação da empresa para comercializar seus produtos seja considerada uma ação de Marketing, assim também no Endomarketing, não é qualquer ação voltada para o público interno ou qualquer atividade normal de recursos humanos que poderá ser considerada como Endomarketing.

O Endomarketing adota o princípio básico do Marketing, de que todas as expectativas dos clientes devem ser totalmente satisfeitas, podendo-se então, caracterizar o Endomarketing como uma estratégia opcional de gestão.

As abordagens acerca do Endomarketing tratadas neste estudo não apresentam uma estrutura teórica a ser seguida para sua implantação nas organizações, apresentam apenas diversos aspectos de outras áreas de conhecimento que podem nortear um plano de implantação.

5.1 Sugestão de Diretrizes para Implantação do Endomarketing

Primeiramente o que deve ficar claro é a diferença existente entre o Marketing Interno e o Endomarketing, sendo o primeiro uma espécie de convocação dos funcionários para satisfação e encantamento do cliente externo, já no Endomarketing é a empresa que deve atrair, encantar e reter o cliente interno, precisando para isso conhecer suas necessidades e anseios.

Segue então a sugestão de algumas diretrizes que podem ser seguidas quando da implantação do Endomarketing na organização.

5.1.1 Segmentação de Mercado

As empresas podem tornar-se mais ágeis e eficientes quando selecionam seus mercados, e assim como a empresa pode segmentar o mercado para seus clientes

externos, ela pode também segmentar seu público interno, levando em consideração fatores como idade, sexo, nível cultural e hierárquico, atitudes e outros.

Esta segmentação tende a facilitar a identificação das necessidades dos grupos e indicar as melhores ferramentas e ações de Endomarketing a serem empregadas para cada caso.

5.1.2 Pesquisa, Análise e Avaliação de Endomarketing

Para se ter acesso a o que os clientes internos pensam, torna-se indispensável uma pesquisa junto aos mesmos. Essa pesquisa pode ser simplesmente por observação, sem qualquer contato, pode também ser feita através de questionários ou ainda com entrevistas diretas.

A partir daí têm-se a base de um programa de Endomarketing, a informação, que deverá ser analisada, interpretada e avaliada para que se possam estabelecer estratégias. Muito importante também é a divulgação ou apresentação dos resultados o mais breve possível, evitando criar expectativas negativas nos envolvidos.

Nesta etapa podem ser respondidas questões como quais as pressões ou oportunidades vindas da empresa; suas repercussões internas; intenções da alta administração frente às oportunidades e ameaças; áreas da empresa onde existem problemas e dificuldades etc.

5.1.3 Previsão, Busca de Problemas e Decisões

A partir dos dados apontados na pesquisa pode ser possível detectar as mudanças necessárias.

Podem ainda ser avaliadas as diferenças de segmentação e posicionamento para a implantação do novo programa.

Em seguida vem a decisão sobre as inovações necessárias, utilizando-se ações estratégicas para implementação das mudanças.

5.1.4 Desenvolvimento do Composto de Endomarketing ou Endomarketing Mix

Adaptando-se o composto de Marketing para dentro da empresa podemos ter a seguinte correspondência: o Produto corresponde à Empresa, o Preço equivale aos Custos, o Ponto de Distribuição é o Coordenador de Endomarketing e a Promoção está relacionada à Comunicação.

O elemento Empresa pode ser aprimorado, modificado ou transformado na natureza das atividades, em procedimentos, em novas formas de avaliação, em novos conhecimentos para proporcionar motivação aos funcionários.

No componente Custo inclui-se a boa vontade e o esforço do pessoal, o preço psicológico, modificações do fazer e do conhecer e ainda os investimentos envolvidos nas ações do Endomarketing.

Ao Coordenador cabe a implementação das ações, a tramitação do projeto por toda a empresa, com o direcionamento do caminho a ser percorrido, as funções e tarefas.

E, por fim, a Comunicação, abrangendo desde a coleta de informações até sua disseminação, inclusive promoções e propaganda voltadas para o público interno.

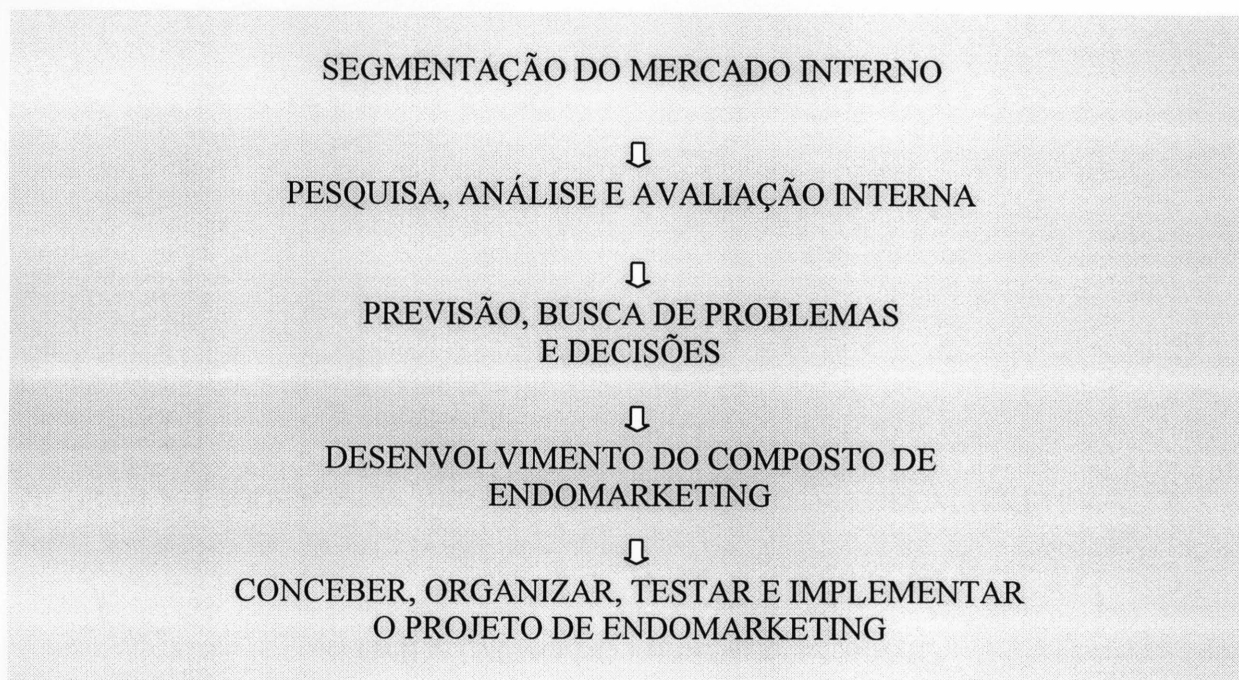
5.1.5 Conceber, Organizar, Testar e Implementar o Projeto

Nesta fase o conhecimento comum do projeto já deve estar desenvolvido, organizado e difundido em toda organização para daí então ser testado, receber feedback e ser implementado de acordo com as necessidades.

5.1.6 Breve Esquema das Diretrizes

Reunindo as informações das diretrizes para implantação de um plano de Endomarketing, temos o seguinte:

FIGURA 5.1 - ESQUEMA DAS DIRETRIZES DE UM PLANO DE ENDOMARKETING



FONTE: DADOS PRIMÁRIOS, 2005

5.2 Fatores que Podem Determinar a Eficácia do Endomarketing

O Endomarketing tratado como uma estratégia opcional de gestão e a consideração da realidade da empresa podem determinar a eficácia da implantação do processo.

Aspectos como um processo educativo, valorização da cultura organizacional, uso de instrumentos adequados ao público, informações transparentes e verdadeiras, mensagens simples e claras podem também garantir sucesso nos resultados do processo.

Bekin (1995) destaca a importância do plano ou programa de Endomarketing, mas enfatiza que o sucesso depende em grande parte do gerenciamento e execução.

Geralmente o sistema de Endomarketing é conduzido pela área de Recursos Humanos, mas pode também ter parceria com a área de Marketing. Em alguns casos cria-se um setor independente ligado diretamente à direção da empresa para a coordenação do projeto.

São vários os instrumentos que podem ser utilizados para implantação e manutenção do Endomarketing, dentre eles destacam-se os vídeos institucionais; manuais técnicos e educativos; material de acompanhamento do programa; revistas e jornais internos; informativos ou cartazes; painéis motivacionais e decorativos; palestras e reuniões; grife interna em roupas e acessórios; resgate da história da empresa; valorização de funcionários; intranet; convenções; ambientação e manual de integração para novos funcionários etc.

5.3 Síntese dos Argumentos

Em uma breve recapitulação do proposto nos objetivos do trabalho, observa-se o seguinte:

1) Conhecer a evolução do Marketing ao Endomarketing

Nesta etapa da pesquisa foi apresentado que o Marketing pode também ter suas ações voltadas para dentro da empresa, suas ferramentas podem ser usadas para os clientes internos, implantando assim o chamado Endomarketing, que deve levar em consideração a missão da empresa e seus objetivos.

2) Descrever as características da abordagem de alguns autores

Para isso, foram utilizadas duas publicações sobre Endomarketing (Cerqueira, 1999 e Bekin, 1995) com a apresentação individual de cada obra, ressaltando seus pontos principais e suas propostas.

Foram também abordados outros autores que tratam de pontos importantes e inerentes ao Endomarketing como o Comportamento Organizacional, a Cultura e a Comunicação.

3) Estudo comparativo e análise das abordagens

Esta etapa está contida no capítulo quatro do estudo e apresenta uma comparação entre as abordagens de Endomarketing por Cerqueira (1999) e Bekin (1995). Foram encontradas algumas semelhanças no tratamento do assunto como

também segmentos diferentes de origem de cada abordagem, enquanto o primeiro defende as teorias de motivação para o trabalho, o segundo fixa Marketing como filosofia.

4) Sugestão de diretrizes

Já na fase de conclusão do trabalho são comentados alguns passos que podem ser utilizados para um programa de implantação do Endomarketing, apresentando o cliente interno como um segmento de mercado que pode ser alvo das ações de Endomarketing.

5.4 Recomendações

Como este é considerado um campo novo e ainda muito pouco explorado pelos estudos e pesquisas e também pouco utilizado na prática das organizações, pode-se propor uma continuidade desta pesquisa com o acompanhamento de uma aplicação prática, levando-se em conta as diretrizes aqui sugeridas.

Pode-se observar os resultados alcançados e seu impacto nas organizações e se for o caso sugerir como este programa deve ser adaptado para cada tipo de empresa, ou seja, o mesmo programa serviria para empresas prestadoras de serviços, para o comércio e para as indústrias?

Como mencionado durante o estudo, a comunicação é a base do Endomarketing, portanto, podem ser criadas propostas de programas mais eficientes de comunicação interna.

5.5 Contribuições

O presente estudo é de grande importância para a área de Administração, visto que trata de um assunto pouco explorado, mas que pode contribuir em muito para o bom desempenho das organizações se bem implementado.

Cada passo desta pesquisa e todo o processo de orientação agregaram valor ao conhecimento da pesquisadora acerca do Marketing e Endomarketing.

Vale lembrar ainda que este estudo poderá servir de fonte para futuras pesquisas sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

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

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FRITZ, Robert. **Estrutura e Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995, 3ª edição.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: Elementos para a Construção de um Marco Teórico**. Florianópolis: Dissertação (Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1999.

LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO

PRÉ-PROJETO DA MONOGRAFIA.....	47
--------------------------------	----

DELIZ VALQUIRIA BUTZKE KULIKA

PRÉ-PROJETO DE PESQUISA

Trabalho apresentado à disciplina de Seminários de Metodologia do Curso de Pós-Graduação em Marketing da UFPR, como requisito parcial para obtenção de nota.

Professora: Eliane Rauski

PONTA GROSSA

2004

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

No intuito de atrair, conhecer e satisfazer seus clientes as empresas investem e preocupam-se cada vez mais com a área de Marketing. No entanto, muitas dessas empresas esquecem que seus clientes não são apenas as pessoas que compram seus produtos ou serviços. Neste ponto entra o Endomarketing para lembrar e valorizar os clientes internos ou colaboradores.

A não valorização e a falta de reconhecimento do ser humano são problemas que geram variações negativas no clima de trabalho e conseqüente redução da produtividade e qualidade dos produtos ou serviços.

Segundo Cerqueira (1999), o Endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento e acredita no potencial humano.

Para Cerqueira (1999), “os sistemas de Endomarketing consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa”.

Conforme mostra Bekin (1995), o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, portanto a chave para o sucesso da empresa está na valorização de seus funcionários (detentores do conhecimento), na descentralização do poder, decisões rápidas, numa organização que privilegie a coesão interna e o bom funcionamento do processo de comunicação.

É importante que todos os colaboradores saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação da empresa, assim é possível entender e satisfazer os clientes externos de maneira eficaz, diminuindo custos, tempo e contribuindo para um clima interno mais harmônico.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo discutir a importância da implantação do Endomarketing nas organizações e os benefícios provenientes de sua prática.

1.2 Problema

Levantamento de dados bibliográficos que comprovem a importância do Endomarketing.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Estudo bibliográfico comparativo de publicações nacionais para avaliar as abordagens de Endomarketing e a importância de sua prática nas organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a evolução do Marketing ao Endomarketing;
- b) Descrever as características da abordagem de alguns autores;
- c) Mediante estudo comparativo, identificar origens das abordagens;
- d) Analisar as abordagens de Endomarketing;
- e) Sugerir diretrizes para um programa de implantação de Endomarketing.

1.4 Justificativa

A importância deste trabalho vem do fato de que as empresas que desejam crescer, conquistar novos mercados, manter seus índices ou apenas garantir sua sobrevivência precisam tratar seu cliente interno como o elemento principal.

É através da integração dos colaboradores com a estrutura organizacional que a empresa torna-se mais competitiva. Neste ponto, o Endomarketing torna os funcionários comprometidos com as ações da empresa para a satisfação das necessidades dos clientes externos.

Segundo Bekin (1995), o Endomarketing é parte integrante do novo cenário de uma economia orientada para o cliente, onde a competição é internacionalizada, o avanço tecnológico é rápido, o trabalho integrado e o requisito básico para enfrentar a nova situação é o conhecimento. O Endomarketing contribui para a formação de um ambiente favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos na organização.

Mesmo após muitos estudos terem sido feitos, o Endomarketing ainda é novidade para muitas organizações, no entanto, a implantação desta estratégia de gerenciamento é de suma importância para a sobrevivência no mercado competitivo.

2 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.