

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LIDSEI ALVES PEREIRA

ENDOMARKETING: ESTUDO DE UMA ORGANIZAÇÃO DA SAÚDE

CURITIBA

2018

LIDSEI ALVES PEREIRA

ENDOMARKETING: ESTUDO DE UMA ORGANIZAÇÃO DA SAÚDE

Artigo apresentado como requisito parcial à
conclusão do curso de MBA em Inteligência de
Negócios, Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins.

CURITIBA

2018

ENDOMARKETING: ESTUDO DE UMA ORGANIZAÇÃO DA SAÚDE

RESUMO: O presente trabalho tem por objetivo verificar a percepção das ações de *endomarketing* da empresa estudada, proporcionando a satisfação e o comprometimento do cliente interno, a fim de adicionar valor a todos os *stakeholders*. O *endomarketing*, como ferramenta de integração dos setores de *Marketing* e Recursos Humanos, poderá atingir uma gestão mais eficaz através de funcionários mais motivados e com clima organizacional mais favorável ao bom desempenho de suas atividades laborais. No estudo da organização foram aplicados questionários aos colaboradores e, através dos resultados da amostra, analisadas as ações do programa de *endomarketing* e como essas práticas podem melhorar e facilitar o alcance dos objetivos e metas da empresa.

Palavras-chave: *Endomarketing* 1. Cliente Interno 2. *Marketing* Interno 3. Motivação 4.

1 INTRODUÇÃO

Com o panorama competitivo das organizações em constante transformação são necessários novos modelos de gestão para lidar com os desafios futuros. Buscando adicionar valor a investidores, clientes e funcionários, a administração dos recursos humanos deve ser vista como a chave para o sucesso. É nessa busca pela perfeição de processos e rotinas que entra a adequação do *endomarketing* dentro da visão empresarial.

Como o próprio nome sugere, *endomarketing* são ações voltadas para o público interno da empresa, uma atuação direta com os seus funcionários que, neste caso, são os “clientes” do *marketing* convencional. Pode-se então denominar *endomarketing* como “Gestão de *Marketing* Interno”, objetivando angariar a motivação das pessoas por seu trabalho, alinhando seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa.

Desta forma, é indispensável que a empresa utilize um bom modelo de medida de desempenho para auxiliar os processos de tomada de decisão. Para Welsch (1996), o processo de administração pode ser considerado como o esforço administrativo global que envolve a tomada de decisões, aplicação de determinadas

[Digite aqui]

técnicas, procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido da consecução de objetivos específicos.

Segundo Kotler (2003), no âmbito estratégico, o planejamento consiste no desenvolvimento de estratégias de longo prazo que assegurem a sobrevivência e o crescimento da empresa. Nesse contexto, afirma-se, novamente, a importância do *endomarketing* em uma empresa, já que as medidas de desempenho se tornam fundamentais à boa implementação e elaboração das estratégias, ao mesmo tempo em que este integra a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Levando-se em conta os pontos citados, objetiva-se o estudo em uma organização do setor da saúde, analisando o programa de *endomarketing* para que os níveis de competitividade sejam melhor assegurados, e possam garantir a auto sustentabilidade da empresa no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENDOMARKETING

O *endomarketing* deve ser encarado como uma decorrência da necessidade de conhecer as pessoas que trabalham para organização, com a finalidade de disseminar objetivos, metas e alcançar resultados que sejam transferidos para vender a própria imagem da empresa.

A gestão de recursos humanos constitui uma atividade estratégica para toda organização que pretende ganhar crescimento sustentável. O capital humano deve ser visto como um ativo valioso da empresa e, portanto, como um recurso de muita complexidade, que deve ser administrado. O *endomarketing*, ao abranger a administração da relação entre a empresa e seus colaboradores, ressalta o caráter de elemento estratégico.

Costa (2005) explica:

Endomarketing caracteriza-se como um processo gerencial, cíclico, continuado e em direção a um determinado propósito da organização, que é integrado aos demais processos da empresa, funcionando, dessa maneira, como um catalisador à consecução de metas.

[Digite aqui]

Saul Bekin cunhou o termo *Endomarketing* como ações de *marketing* voltadas para o público interno, aparecendo explicitamente através da palavra grega *éndon*, que significa “em, para dentro, dentro de” enunciando a posição ou ação no interior de algo, movimento para dentro de si mesmo.

Desde modo, o *endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do *endomarketing* e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa. Ou seja, funcionários satisfeitos tendem a deixar seus clientes satisfeitos e atender plenamente seus desejos.

De acordo com Kotler (1993, p. 39), “o público interno de uma empresa inclui trabalhadores da produção e do escritório, voluntários, administradores e a mesa de diretores”, ou seja, todos os níveis da empresa devem ser lembrados e conseqüentemente trabalhados. Ainda, segundo o autor (1993, p. 39) “quando os empregados se sentem bem com sua empresa, sua atitude positiva influencia diretamente o público externo”.

Ter o público interno como aliado, torná-lo responsável pelo sucesso da organização e, principalmente, motivado a atingir os objetivos esperados, pois esta é a principal função do *endomarketing*.

Para Christian Gronroos:

Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção. A não ser, que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco”. (GRONROOS, 1995, p.279)

Para o processo de implantação de *endomarketing* é necessário um diagnóstico organizacional, por meio do qual se tenha feito uma avaliação sistêmica e minuciosa da situação do ambiente interno e externo da empresa. Nesta avaliação se obtém os pontos fortes e fracos, as oportunidades existentes e as possíveis ameaças

[Digite aqui]

a seu desempenho. Torna-se possível o desenvolvimento de ações de *marketing* específicas aos pontos estratégicos do *endomarketing*.

O grande diferencial das organizações está cada dia mais centrado na qualidade e desempenho profissional de seu pessoal. A tecnologia e a estrutura da organização podem não significar muito, se as pessoas que trabalham nestas organizações não forem treinadas e motivadas, assim como não se sentirem comprometidas com seu trabalho e a qualidade do serviço realizado. Por este motivo, as organizações estão redescobrando a real necessidade das pessoas e que apenas ofertar vantagem salarial não significa motivar os empregados. O diagnóstico da situação atual é o ponto de partida para a implantação de programa de *endomarketing*. Para Bekin (1995, p.53), “o sucesso da implantação do *endomarketing* depende 10% do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90% restantes”. Para o autor, a liderança é fundamental para guiar, dar o exemplo e seguir o plano traçado.

Todavia ainda não serem todas as empresas a tomarem atitudes que valorizem seu público interno, com ações de *endomarketing*, percebe-se um novo momento através de uma maior interatividade entre o departamento de recursos humanos e *marketing*. Várias ações de valorização e motivação das pessoas que fazem parte da organização, de todos os níveis e cargos, podem ser implementadas, como por exemplo, incentivos com premiações, bolsas de estudos, verbas para cursos e confraternizações, além de outras formas de reconhecimento, tanto financeiras como de reconhecimento perante o grupo, ou ainda, conforme as necessidades que tendem a surgir dentro da organização.

2.2 RELAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS E *ENDOMARKETING*

Dentro deste panorama empresarial, um dos principais setores para “divulgar” este *marketing* é o de recursos humanos, quem escolherá as melhores mídias, estudará os públicos-alvo, detectará os problemas e decidirá as estratégias de comunicação (em parceria com o setor de *marketing*).

Essa parceria entre Recursos Humanos e departamento de *Marketing* por evidencia que *endomarketing* não é apenas “comunicação interna”.

Para as atividades de *endomarketing*, a área de *Marketing* detém o conhecimento técnico, mas necessita do conhecimento sobre o público-alvo, que a faz depender do setor de Recursos Humanos. O aprendizado contínuo pela aproximação dos setores de *Marketing* e Recursos humanos sustenta a definição de que o *endomarketing* é um processo educativo.

Pode-se então denominar *endomarketing* como “Gestão de *Marketing* Interno”, objetivando angariar a motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa.

Exemplificando o que foi denominado “mídia dos recursos humanos” (utilizando-se do termo “O meio é a Mensagem” de Marshal McLuhan), ela seria a seleção, planos de carreira, gestão por desempenho, treinamento e liderança. Cada qual com os seus planos de veiculação.

O departamento de *Marketing* é detentor do conhecimento técnico, mas não detém o conhecimento necessário sobre o público-alvo, o que leva a depender da área de Recursos Humanos.

A aproximação entre os setores dá sentido ao aprendizado contínuo e sustenta a definição de *endomarketing* como um processo educativo. Porém, para o êxito do programa, os setores de *Marketing* e Recursos Humanos precisam buscar apoio da direção da empresa e da associação de funcionários.

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Motivar é dar motivos e razões para que cada pessoa faça o seu melhor, dê o seu máximo com alegria e prazer. Pessoas satisfeitas e motivadas desempenham melhor suas atividades, produzem e, assim sendo, trazem mais lucros para a organização, além de venderem esta ideia aos seus clientes.

No que se refere à motivação, as pessoas diferem entre si. Algumas se sentem motivadas somente através de reconhecimento financeiro, outras necessitam apenas de reconhecimento profissional ou mesmo social, para se sentirem motivadas. Segundo Bekin, processos ou programas de motivação e valorização devem aprofundar pontos essenciais como reconhecimento pelo trabalho desempenhado; importância como indivíduo reconhecida dentro da empresa e remuneração adequada. Num sentido amplo, a motivação deve contribuir para a maior coesão da

[Digite aqui]

empresa, para o desenvolvimento harmonioso das atividades. Quando a motivação alcança um nível de excelência, a organização obtém harmonia e eficiência. Ainda para Bekin (p.69):

A motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na ótica do *endomarketing* precisa ser algo que se integre ao cotidiano da empresa e para tal requer sempre reforço e renovação [...] esse processo não pode parar, devendo se tornar parte da cultura organizacional para atingir o objetivo e os efeitos esperados na organização.

Todo esforço da organização para com o indivíduo deve ser direcionado fim de se buscar um objetivo comum, mesmo que cada um seja motivado de forma distinta.

De acordo com Brum (1998), para uma organização ter êxito deve descobrir com o que os funcionários se motivam. Portanto, lembra-se da teoria motivacional de Maslow (Maslow apud Schmidt, 2000) possibilita a compreensão do ser humano e suas necessidades, revelando aquilo que pode ser fator de motivação para o indivíduo. A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta as necessidades fundamentais que motivam a vida do homem, impulsionando-o a agir e interagir com o ambiente do qual faz parte. Para Maslow, na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

1 – Necessidades Fisiológicas: respondem pela manutenção da vida e conservação da espécie, como as necessidades de alimentação, de moradia e de sexo.

2 – Necessidades de Segurança: compreende o desejo do indivíduo de proporcionar para si e para os seus um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças.

3 – Necessidades Sociais: razoavelmente satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, aparecem as sociais como dominantes na escala. Vinculadas à vontade da pessoa de ser aceita por outras de seu convívio, bem como de desenvolver relacionamentos amistosos.

4 – Necessidades de Estima: correspondem ao desejo da pessoa de desenvolver uma autoimagem positiva e de receber atenção e reconhecimento, desde que tenham sido satisfeitas as necessidades sociais, satisfação dessas necessidades

provoca, por sua vez, sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de poder e de ser útil e necessário.

5 – Necessidades de Autorrealização: após satisfeitas as necessidades de estima, surgem as necessidades de autorrealização, que correspondem a categoria mais alta na escala, referindo-se à realização máxima do potencial individual e, segundo Maslow, resumem-se na ideia de que “o que um homem é capaz de ser, deve ser”.

O que satisfaz e motiva os funcionários é o reconhecimento e recompensa quando se faz um bom trabalho; ter confiança nos gestores e colegas de trabalho; trabalhar num lugar seguro e agradável; as perspectivas de crescimento na empresa; os benefícios que a empresa oferece como programas voltados para saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer, etc. Todos esses fatores conduzem os funcionários a trabalharem felizes, buscarem conhecimentos, ter ideias novas, aumentando a produtividade e, assim, direcionando as empresas ao sucesso.

2.4 TREINAMENTO

Atualmente, em um ambiente altamente competitivo e instável, é fundamental que as organizações estejam preparadas para enfrentar ameaças e oportunidades. Para tal, é necessário investir em planejamento e no desenvolvimento de capacidades, atitudes e comportamentos de seu quadro funcional, de forma a traçar o caminho para que se tenha um futuro bem-sucedido. Para manter clientes satisfeitos, a empresa deve produzir produtos e prestar serviços, com qualidade, a fim de superar as expectativas desse público. Para tanto, é necessário contar com pessoas qualificadas no quadro de colaboradores, sendo necessário investir em treinamentos.

De acordo com Bekin (1995) os treinamentos realizados constantemente, sejam para reforçar aspectos técnicos ou valores e atitudes da organização, pode ser considerado um dos pontos necessários para a criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como um “cliente preferencial”.

Em harmonia com Brum (1998, p.58), a educação é um dos principais fatores quando se está planejando um programa de *endomarketing*, sendo que o desafio

[Digite aqui]

consiste em criar um ambiente de renovação através da educação permanente. O treinamento é uma forma de transmitir informação e conhecimento, assim considerado um dos mais importantes instrumentos de *endomarketing*.

O treinamento visa fornecer ao funcionário, melhores conhecimentos, habilidades e atividades para que o mantenha atualizado em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. O desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do colaborador, obtendo novas habilidades e conhecimentos. O desenvolvimento maximiza o desempenho profissional e motivacional do colaborador.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

Comunicar é a arte de tornar comum e compreensível os pensamentos e sentimentos à outra pessoa: esta é a principal fonte de poder pessoal.

Para que a comunicação aconteça é fundamental ter humildade, paciência e boa didática. Enfim, são requisitos para entender e ser entendido pela equipe e pelo cliente. Não basta falar, mas é necessário ter a certeza de que o outro, realmente, entendeu o que foi dito. Isto é a comunicação assertiva.

A comunicação interna é considerada um importante instrumento de disseminação de conhecimento, incluindo as estratégias e os recursos utilizados para transmitir mensagens independentes. A forma de comunicar as atividades da empresa, mudanças organizacionais, comunicados oficiais, posição da empresa perante algum êxito externo, lançamento de novos produtos, etc., estimulam a participação e o envolvimento de todos os funcionários e setores de uma organização, a fim de alinhar as informações com o público interno que refletirão na qualidade e satisfação do cliente externo.

De acordo com Brum (1998, p.51), o que as empresas necessitam é estabelecer canais oficiais de comunicação interna; afinal; são esses canais que combatem a famosa “rádio peão”. Já há constatação que, à medida que o processo de *endomarketing* se desenvolve, os boatos tendem a cair. Para reorganizar a comunicação interna, algumas empresas desenvolvem determinados programas, que se caracterizam como uma atividade de *endomarketing* extremamente saudável. Os

[Digite aqui]

esforços do *endomarketing* visam transformar tudo aquilo que já se faz em nível de comunicação interna num programa único e eficaz.

Conforme Bekin (1995), um processo de comunicação deve estabelecer uma rede que assegure a possibilidade de *feedback*. A rede de comunicação tem que constituir o cotidiano da empresa, de sua cultura organizacional.

A *intranet* é um instrumento muito utilizado, que permite o *marketing* para dentro no verdadeiro sentido da expressão, quando um departamento ou área específica pode divulgar ao restante da empresa aquilo que está fazendo, os resultados que vêm obtendo e o que pretende implementar em melhorias e informações de mercado. Uma *intranet* bem implantada e bem utilizada deve envolver todos os funcionários de uma organização, possibilitando a troca de conhecimentos profissionais e até pessoais, numa aproximação de pessoas entre pessoas de todos os níveis.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o objetivo do processo de comunicação é alinhar com a estratégia selecionada todos os funcionários dentro da organização. A conscientização e o alinhamento desses profissionais facilitarão o estabelecimento de metas, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* provou ser uma poderosa ferramenta, traduzindo a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis; empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. A comunicação sobre a construção de um *Balanced Scorecard* a um amplo conjunto de pessoas envolvidas com a organização garante que o alinhamento e a responsabilidade terão a ganhar se as contribuições individuais para a realização dos objetivos do *scorecard* estiverem vinculadas a programas de reconhecimento, promoção e remuneração.

A capacidade de passar mensagens inspiradoras e fazer isso com coerência, possibilitam algumas empresas a desenvolver recursos que ajudam o colaborador a adotar uma atitude positiva em relação à própria vida e em relação a organização em que está inserido.

3 METODOLOGIA

Este trabalho fundamentou-se em pesquisa bibliográfica e, posteriormente, foi aplicado um questionário estruturado aos funcionários da maior das unidades da organização, focada no atendimento à saúde em Curitiba e região metropolitana. São várias unidades de atendimento distribuídas nos principais pontos da região, com uma nova maneira de atender, que une qualidade, praticidade e cuidado com o que há de mais precioso: saúde e bem-estar.

Com o propósito de dimensionar o grau de satisfação dos funcionários em relação às políticas de reconhecimento, valorização e de recursos humanos ofertadas pela empresa buscou-se o presente estudo.

Através da aplicação do questionário pretendeu-se quantificar e interpretar as respostas através de uma *survey*, um tipo de investigação quantitativa, que pode ser definida como uma forma de coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos. O resultado encontrado, desde que o grupo seja representativo da população, pode ser extrapolado para todo o universo em estudo. A pesquisa visou dimensionar a satisfação e a motivação dentro do ambiente de trabalho. O questionário contava com 10 perguntas de múltipla escolha, em que o funcionário relaciona seu grau de percepção em relação à política de *endomarketing* adotada pela empresa, podendo concordar totalmente, concordar parcialmente, não perceber, discordar parcialmente e discordar totalmente.

O questionário foi apresentado aos funcionários da maior unidade do Paraná, sendo que esta unidade conta com 200 funcionários. Foram 50 entrevistados, independentemente dos cargos ocupados na estrutura hierárquica da empresa, ou de qualquer outra forma de distinção como tempo de serviço, idade, sexo, escolaridade, entre outras.

Os respondentes não precisaram se identificar no preenchimento do questionário devido ao caráter sigiloso da pesquisa.

Depois de respondidos, os questionários foram analisados de forma a identificar como o *endomarketing* é reconhecido e absorvido pelos seus funcionários.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 GRÁFICOS OBTIDOS COM A PESQUISA

Quantidade de respondentes: 50

01. A comunicação com o público interno da empresa acontece de forma clara e objetiva?



02. Através da forma pela qual é feita a comunicação interna, a empresa vem conseguindo disseminar seu planejamento estratégico a todos os funcionários?



[Digite aqui]

03. Da maneira como é feita a comunicação interna da empresa, percebe-se uma maior profissionalização e formação de seus funcionários?

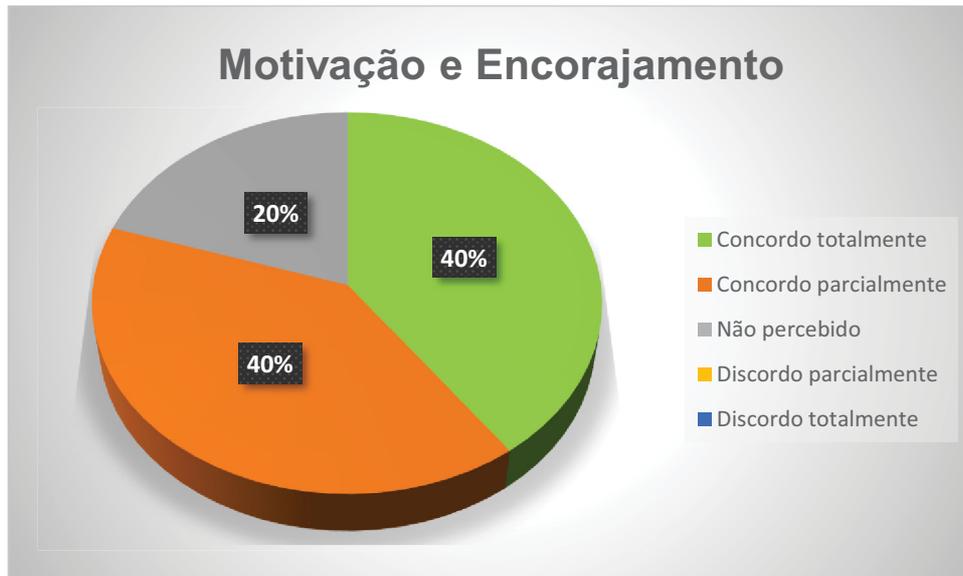


04. A reunião de funcionários (formal ou informal) com a presença de superiores hierárquicos tem se mostrado favorável à disseminação do clima e da cultura organizacional?

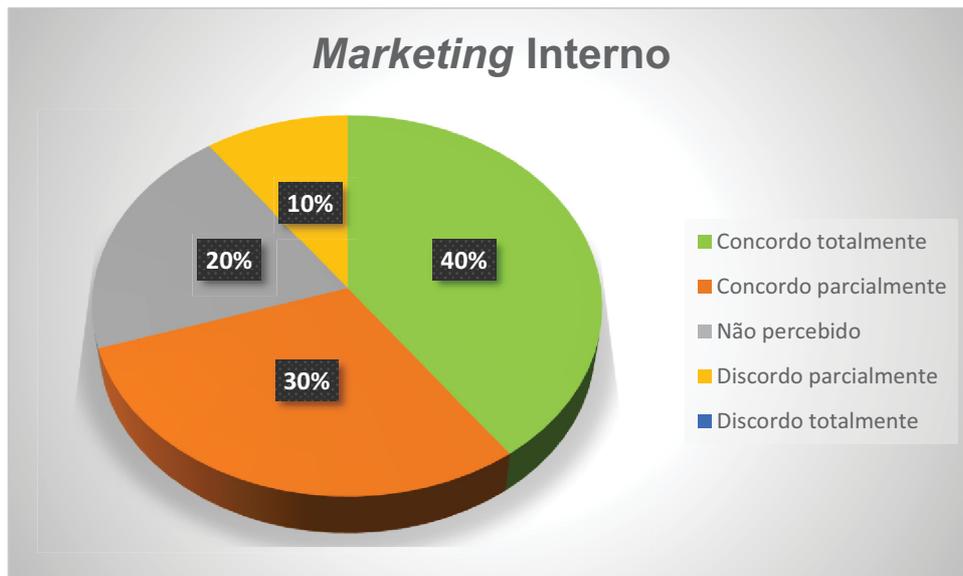


05. O funcionário sente-se motivado e encorajado a buscar novos desafios apresentados dentro da carreira como profissional?

[Digite aqui]

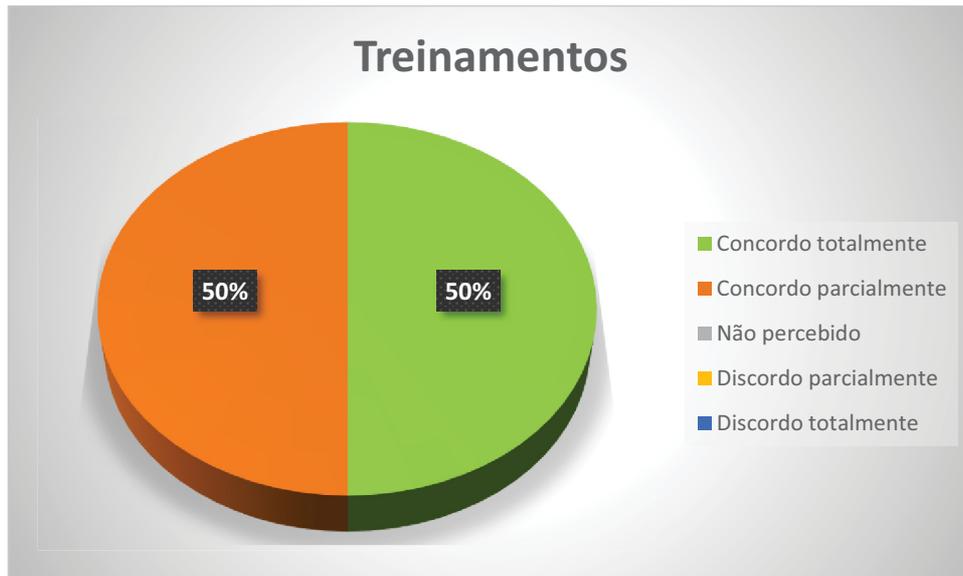


06. A política de *marketing* interno da empresa tem demonstrado a importância do funcionário para a organização?

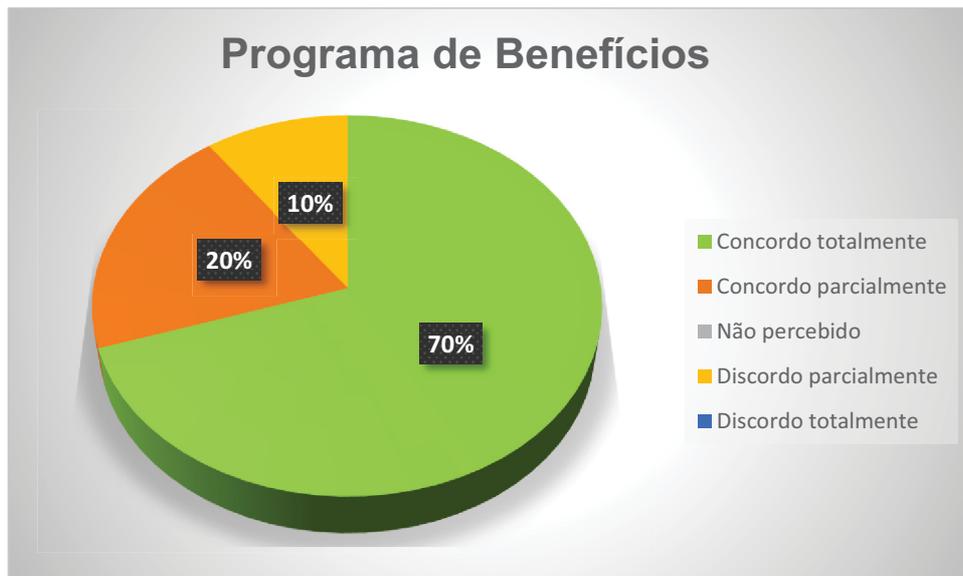


07. Os treinamentos oferecidos pela empresa apresentam-se de forma condizente com a realidade apresentada nas organizações do ramo?

[Digite aqui]



08. O programa de benefícios oferecido pela empresa atende às necessidades dos funcionários de forma plena?



09. Os meios de reconhecimento e ascensão profissional da empresa se dão de maneira clara e objetiva?

[Digite aqui]



10. As atividades funcionais desenvolvidas na empresa apresentam-se de maneira desafiadora e estimulante?



5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo objetivou identificar e avaliar como são percebidas as ações de *endomarketing* da empresa através dos colaboradores respondentes na amostra escolhida, com a análise das respostas obtidas, apresentam-se os resultados.

[Digite aqui]

Mesmo sem haver qualquer distinção entre cargos durante a apresentação da pesquisa, observa-se uma paridade entre as respostas. Poucas foram discordantes das atuais políticas de *endomarketing* da organização.

O questionário foi apresentado com o intuito de se analisar a visão do funcionário quanto aos itens *endomarketing*, motivação, treinamento e cultura organizacional.

Com a apresentação das primeiras questões teve-se a intenção de dimensionar a percepção em relação à comunicação interna apresentada pela empresa aos seus funcionários. Observou-se que acontece de forma clara e objetiva, transmitindo as políticas de planejamento estratégico da instituição e a forma como é realizada demonstra a profissionalização e a formação dos funcionários.

Quando questionados sobre a comunicação interna, 90% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente que ocorre de forma clara e objetiva.

A questão subsequente, que abordou a disseminação do planejamento estratégico obteve a concordância total ou parcial de 100% dos entrevistados. E a questão de como ocorre a comunicação interna evidenciando a profissionalização e formação de seus funcionários, obteve a concordância total ou parcial de 90% dos entrevistados. Apenas 10% dos entrevistados não perceberam como é conduzida a comunicação interna da empresa, a formação e a maior profissionalização de seus funcionários.

A disseminação do clima e da cultura organizacional na empresa através de reuniões informais e formais com superiores hierárquicos, tem se mostrado favorável para 100% dos entrevistados, que concordaram total ou parcialmente com as formas como se apresentam as reuniões na organização.

Sobre a política de *marketing* interno da instituição, em relação a motivação e encorajamento à busca de novos desafios na carreira profissional, 80% dos entrevistados concordam total ou parcialmente com as ações da empresa. Porém, 20% dos funcionários responderam que não são percebidas as ações adotadas pela organização, ou seja, não apresentam qualquer forma de aumento da motivação do colaborador em relação às atividades desenvolvidas.

Ainda se referindo ao *marketing* interno de forma clara, foi abordada a percepção do funcionário em relação a este ser favorável às ações adotadas pela empresa para demonstrar a importância do mesmo para organização. Observa-se a percepção dos funcionários em relação a sua importância para a organização, uma vez que 70% concordam total ou parcialmente que a empresa demonstra a importância de seus funcionários para organização. Porém, 30% dos funcionários demonstraram não perceber ou discordar parcialmente da importância dada pela empresa às pessoas.

Quando questionados sobre os treinamentos oferecidos pela instituição aos funcionários, obteve-se satisfação de 100% dos funcionários, pois indicaram concordar totalmente ou parcialmente com a forma de treinamento apresentada.

O programa de benefícios, que normalmente gera questionamento controverso e causador de conflitos entre funcionários e organizações, apontou, surpreendentemente, que as respostas apresentadas pelo questionário demonstram a satisfação dos funcionários em relação ao pacote de benefícios de 90% dos casos, ante 10% das repostas discordarem parcialmente que os benefícios oferecidos pela organização atendam plenamente as necessidades dos funcionários em relação aos programas ofertados em empresas do mercado.

Em relação aos meios de reconhecimento e ascensão profissional da instituição, quando questionados se estes se dão de maneira clara e objetiva, 80% dos entrevistados responderam concordar total ou parcialmente com meios adotados e empregados atualmente pela empresa, ante 20% dos entrevistados discordarem parcialmente das ações adotadas.

Quando indagados sobre as atividades funcionais desenvolvidas na empresa se apresentam de maneira desafiadora e estimulante, obteve-se 90% de respostas positivas, concordando totalmente ou parcialmente. Os funcionários que afirmam não perceber as ações adotadas pela organização, para tornar o serviço estimulante e desafiador, representam 10%.

Analisando os resultados percebeu-se que são imprescindíveis e devem ser constantemente renovadas as estratégias de gestão de pessoas e *marketing* interno, como ferramentas para novas ações de *endomarketing*, que propiciem melhoria na percepção e satisfação dos clientes internos.

[Digite aqui]

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas organizações apontam que o maior patrimônio de sua empresa é o seu quadro de funcionários. Ainda há muitos lugares onde o funcionário trabalha o mínimo para não ser demitido e a empresa paga o mínimo para que ele não peça a conta. O ônus com despesas fiscais, treinamento e falta de comprometimento é imensurável. Uma empresa sem visão, valores e missão não tem suporte para competir em um mundo globalizado de empresas multinacionais. E mais, uma empresa que possua valores, missão e visão e não cuida do seu patrimônio humano também está fadada a falta da eficiência e eficácia.

Como proposto, contou-se com a colaboração dos funcionários da organização para o preenchimento do questionário e, com as respostas foi possível perceber que mesmo as empresas mais conceituadas em termos de gestão de pessoas apresentam pontos a melhorar.

A análise dos resultados apontou que a empresa pesquisada valoriza a comunicação interna, oferecendo meios e canais para que ela ocorra de forma clara e objetiva em todos os níveis.

O planejamento estratégico da empresa é bem disseminado entre os colaboradores, assim como a divulgação do clima e cultura organizacional é percebida totalmente ou parcialmente por todos os entrevistados.

Os funcionários da instituição, em sua maioria, sentem-se motivados e encorajados a buscar novos desafios e encaram as atividades desenvolvidas como desafiadoras e estimulantes.

Os treinamentos e o pacote de benefícios ofertados pela organização atendem as necessidades dos colaboradores e estão condizentes com a realidade das empresas do setor.

Um ponto a ser observado pela empresa é como estão sendo transmitidos o reconhecimento e ascensão profissional, pois uma parcela dos colaboradores demonstrou discordar parcialmente que os meios sejam claros e objetivos.

O estudo indica que a empresa deve focar no desenvolvimento de uma política de *marketing* interno mais enérgica, a fim de solidificar a importância do funcionário para a organização.

[Digite aqui]

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

COSTA, Daniel. **Uma nova visão sobre *endomarketing***. Disponível em <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-uma-nova-visao-do-endomarketing.pdf> Acesso em: 06/10/2018.

GRONROOS, Christian. ***Marketing Gerenciamento e Serviços***. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *marketing***. São Paulo: Prentice Hall, 1993.

KOTLER, Philip; ***Marketing de A a Z***; 1ª Edição, 14ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 96 p.

WELSCH, Glenn Albert. **Modelos de Mercado Um Guia para a Análise de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.